

# **KKTC Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi**

**İsmet Mihmat**

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Eğitim Yönetimi  
ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi  
Ağustos 2018  
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

---

Doç. Dr. Ali Hakan Ulusoy  
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdür Vekili

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

---

Doç. Dr. Canan Zeki  
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırladığını onaylarız.

---

Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar  
Tez Danışmanı

---

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Mehmet Çağlar

2. Doç. Dr. Behcet Öznacar

3. Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar

## ÖZ

Bu çalışmada, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının öğretmenlerin ifade etmiş olduğu iş doyum seviyesi ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Yapılan bu çalışmada, nicel araştırma yöntemleri ve genel tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın amacı doğrultusunda, çalışmanın evreni olan, KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan 2.227 öğretmen arasından örneklem olarak Gazimağusa ortaöğretim okullarında (Gazimağusa Türk Maarif Koleji, Gazimağusa Namık Kemal Lisesi, Gazimağusa Dr.Fazıl Küçük Endüstri Meslek Lisesi, Gazimağusa Meslek Lisesi, Gazimağusa Ticaret Lisesi, Gazimağusa Çanakkale Ortaokulu, Gazimağusa Canbulat Özgürlük Ortaokulu, Geçitkale Cumhuriyet Lisesi) görev yapan 400 öğretmen içerisinde basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilmiş 76 öğretmene ulaşılmıştır. Çalışmaya katılım gösteren 76 öğretmene veri toplama aracı olan, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği” anketleri dağıtılmadan önce çalışmanın amacı hakkında gereken açıklama ve bilgilendirme yapıldıktan sonra ölçekler dağıtılmış ve öğretmenlerin ölçekleri yanıtlamalarının ardından ölçekler toplanmıştır. Veriler toplandıktan sonra gerekli olan istatistiksel işlem ve analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanmış olan liderlik tarzının demokratik liderlik tarzı olduğu, en düşük düzeyde algılanan liderlik tarzının ise otokratik liderlik tarzı olduğu saptanmıştır. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları

liderlik tarzlarıyla, ifade etmiş oldukları iş doyum seviyeleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve Mesleki Doyum Ölçeği arasında gerekli istatistiksel analizler (korelasyon analizi) yapılmış ve sonuç olarak, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği'nde yer alan demokratik liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzı alt boyutlarının mesleki doyum ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik, Liderlik Tarzları, İş Doyumu

## ABSTRACT

In this study, leadership styles of the headmasters who work in the secondary schools situated in Famagusta district of Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) in 2018-2019 academic year, that perceived by teachers and the relationship between leadership style and job satisfaction level declared by teachers were examined. Quantitative research methodology and general survey model were used in the study. In accordance with the aim of this study, 76 teachers who were chosen with the simple random sampling were reached out of 2.227 teachers who work in the secondary schools of TRNC that consists the universe of the study and from the sample of the study consisted 400 teachers who work in secondary schools situated in Famagusta (Gazimağusa Turk Maarif Collage, Famagusta Namık Kemal High School, Dr. Fazıl Küçük Industrial Vocational High School, Gazimağusa Vocational High School, Gazimağusa Commercial High School, Famagusta Çanakkale Secondary School, Famagusta Cambulat Özgürlük Secondary School, Cumhuriyet High School). Before distributing ‘Leadership Style Scale’ and ‘Professional Satisfaction Scale’ which are the data collection surveys, 76 teachers, participants of the research, informed about the aim of the study and the surveys collected after fielded by the teachers. The statistical process and analysis is performed after the data collection process completed. The analyses showed that the most adopted leadership style of the headmasters’ who employed in the secondary schools situated in the Famagusta district of TRNC is democratic leadership while the least adopted one is autocratic leadership perceived by the teachers. Study also revealed that job satisfaction level of the teachers work in the secondary schools situated in the Famagusta district of TRNC, is high. When the relationship between leadership styles perceived by teachers and job

satisfaction levels declare by the teachers examined, statistical analysis (correlation analysis) between leadership style scale and job satisfaction scale was performed and it is concluded that there is a substantive positive relationship between democratic leadership style and transformational leadership style sub-dimensions which are in the leadership style behavior scale.

**Keywords:** Leader, Leadership, Leadership Styles and Job Satisfaction

## TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum bu çalışmada bana yol gösteren, rehberlik eden, çalışmam için gerekli kaynakları bulmama yardımcı olan, tecrübeleri ve bilgisi ile her daim yanımda olan pek kıymetli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mine SANCAR'a; yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü yardımını esirgemeyen ve bilgileriyle bana rehberlik eden hocam Doç. Dr. Hamit CANER'e; bilgileriyle beni aydınlatan ve bu alanda başarılı olmama yardımcı olan hocalarım Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI'ya; Doç. Dr. Ali Sıdkı AĞAZADE'ye; Doç. Dr. Şefika MERTKAN'a ve Doç. Dr. Canan ZEKİ'ye; tez sunumumda juri olarak yer alan Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR'a ve Doç. Dr. Behcet ÖZNACAR'a; veri toplamak amacı ile gittiğim Gazimağusa ortaöğretim okul müdürlerine ve çalışmam için bana yardımcı olan öğretmenlere sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatımda her zaman yanımda olan, desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, eğitimim konusunda her zaman elinden gelenin fazlasını yaparak bu yolda yürümemi sağlayan çok değerli babam Adnan MİHMAT'a; yine eğitimim konusunda benden hiç bir zaman desteğini esirgemedi yanımda olan annem Zalihe MİHMAT ve kardeşim Mehmet MİHMAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

# İÇİNDEKİLER

|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| ÖZ .....                                                | iii  |
| ABSTRACT .....                                          | v    |
| TEŞEKKÜR .....                                          | vii  |
| KISALTMALAR .....                                       | xii  |
| TABLO LİSTESİ .....                                     | xiii |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                     | xv   |
| 1 GİRİŞ .....                                           | 1    |
| 1.1 Lider .....                                         | 1    |
| 1.2 Liderlik ve Liderlik Tarzları .....                 | 2    |
| 1.2.1 Otokratik Liderlik Tarzı .....                    | 3    |
| 1.2.2 Demokratik Liderlik Tarzı .....                   | 4    |
| 1.2.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı .....             | 5    |
| 1.2.4 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı ..... | 6    |
| 1.2.5 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı ..... | 7    |
| 1.3 İş Doyumu .....                                     | 8    |
| 1.4 Problem Durumu .....                                | 11   |
| 1.5 Araştırmanın Amacı .....                            | 12   |
| 1.6 Araştırma Soruları .....                            | 12   |
| 1.7 Araştırmanın Önemi .....                            | 13   |
| 1.8 Varsayımlar .....                                   | 14   |
| 1.9 Tanım ve Kısaltmalar .....                          | 14   |
| 1.10 Araştırmanın Kapsamı .....                         | 15   |
| 1.11 Araştırmanın Sınırlılıkları .....                  | 15   |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2 ALAN YAZIN TARAMASI .....                                    | 17 |
| 2.1 Lider .....                                                | 17 |
| 2.2 Liderlik ve Tanımı .....                                   | 19 |
| 2.3 Liderliğin Önemi .....                                     | 22 |
| 2.4 Liderlik ve Yöneticilik Farkı .....                        | 23 |
| 2.5 Liderlik Kuramları ve Yaklaşımları .....                   | 24 |
| 2.5.1 Özellikler Yaklaşımı .....                               | 24 |
| 2.5.2 Davranışsal Yaklaşım .....                               | 25 |
| 2.5.3.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....         | 25 |
| 2.5.3.2 Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli .....         | 26 |
| 2.5.3.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....     | 27 |
| 2.5.3.4 R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi .....  | 28 |
| 2.5.3.5 Rennis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli .....          | 29 |
| 2.5.3.6 Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi .....               | 30 |
| 2.5.3 Durumsallık Yaklaşımı .....                              | 31 |
| 2.5.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı .....         | 32 |
| 2.5.3.2 House'nin Yol-Amaç Yaklaşımı .....                     | 33 |
| 2.5.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı .....          | 34 |
| 2.5.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı .....    | 34 |
| 2.5.3.5 Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı .....         | 35 |
| 2.5.3.6 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli ..... | 36 |
| 2.5.4 Çağdaş Yaklaşımlar .....                                 | 36 |
| 2.6 Liderlik Tarzları .....                                    | 37 |
| 2.6.1 Otokratik Liderlik Tarzı .....                           | 37 |
| 2.6.2 Demokratik Liderlik Tarzı .....                          | 38 |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.6.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı.....                                    | 39 |
| 2.6.4 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı .....                       | 40 |
| 2.6.5 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı .....                       | 42 |
| 2.7 İş Doyumu Tanımı, Önemi, Teorileri ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler ... | 43 |
| 2.7.1 İş Doyumu Tanımı .....                                                  | 43 |
| 2.7.2 İş Doyumunun Önemi .....                                                | 45 |
| 2.7.3 İş Doyumu İle İlgili Başlıca Teoriler .....                             | 46 |
| 2.7.3.1 Kapsam Teorileri.....                                                 | 46 |
| 2.7.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....                      | 46 |
| 2.7.3.1.2 Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi .....                            | 47 |
| 2.7.3.1.3 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....                        | 48 |
| 2.7.3.2 Süreç Teorileri.....                                                  | 48 |
| 2.7.3.2.1 Adams'ın Eşitlik Teorisi .....                                      | 48 |
| 2.7.3.2.2 Locke'un Amaç Teorisi.....                                          | 49 |
| 2.7.3.2.3 Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi .....                          | 49 |
| 2.7.4 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....                                   | 50 |
| 2.7.4.1 Bireysel Faktörler.....                                               | 50 |
| 2.7.4.2 Örgütsel Faktörler .....                                              | 51 |
| 2.8 Liderlik Tarzı ve İş Doyumu İlişkisi .....                                | 53 |
| 3 YÖNTEM.....                                                                 | 55 |
| 3.1 Araştırma Modeli .....                                                    | 55 |
| 3.2 Evren ve Örneklem.....                                                    | 55 |
| 3.3 Veri Toplama.....                                                         | 57 |
| 3.4 Veri Toplama Süreçleri .....                                              | 58 |
| 3.5 Veri Toplama Araçları.....                                                | 58 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.1 Kişisel Bilgi Formu (Ek 2).....                        | 58  |
| 3.5.2 Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Ek 3) .....            | 59  |
| 3.5.3 Mesleki Doyum Ölçeği (Ek 4) .....                      | 60  |
| 3.6 Veri Toplama Araçlarının Güvenirliği – Geçerliliği ..... | 60  |
| 3.7 Verilerin Analizi .....                                  | 61  |
| 3.8 Etik Konular .....                                       | 63  |
| 4 BULGULAR .....                                             | 64  |
| 5 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....                           | 77  |
| 5.1 Sonuç ve Tartışma .....                                  | 77  |
| 5.2 Öneriler.....                                            | 84  |
| KAYNAKLAR .....                                              | 87  |
| EKLER.....                                                   | 95  |
| Ek 1: Bilgilendirilmiş Onam Formu.....                       | 96  |
| Ek 2: Kişisel Bilgi Formu.....                               | 98  |
| Ek 3:Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği .....                    | 99  |
| Ek 4: Mesleki Doyum Ölçeği .....                             | 101 |
| Ek 5: KKTC MEB Genel Ortaöğretim Dairesi İzni .....          | 102 |
| Ek 6: KKTC MEB Mesleki Teknik Öğretim Dairesi İzni.....      | 103 |
| Ek 7: Etik Kurulu İzni .....                                 | 104 |

## KISALTMALAR

|        |                                                                        |
|--------|------------------------------------------------------------------------|
| DAÜ    | Doğu Akdeniz Üniversitesi                                              |
| KKTC   | Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti                                          |
| KTOEÖS | Kıbrıs Türk Orta Eğitim Öğretmenler Sendikası                          |
| SPSS   | Statistical Program for Social Scienses                                |
| TC     | Türkiye Cumhuriyeti                                                    |
| YÖDAK  | Yükseköğretim Planlama, Denetleme, Akreditasyon ve Koordinasyon Kurulu |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....                                                                                                                                                                                 | 24 |
| Tablo 2. Veri toplama sürecindeki okul, öğretmen sayısı, dağıtılan ve toplanan ölçek sayısı ve yüzdelikleri.....                                                                                                                         | 57 |
| Tablo 3. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri (N=76) .....                                                                                                              | 64 |
| Tablo 4. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testleri Sonuçları.....                                                                                                                                                                      | 65 |
| Tablo 5. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılamış Oldukları Liderlik Tarzı (N=76), Araştırma Sorusu 1'in Cevabı .....                                                                          | 66 |
| Tablo 6. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği'ne Vermis Oldukları Yanıtlar İle Belirlenen İş Doyum Düzeyleri (N=76), Araştırma Sorusu 2'nin Cevabı .....                        | 69 |
| Tablo 7. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (N=76), Araştırma Sorusu 3'ün Cevabı ..... | 71 |
| Tablo 8. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (N=76), Araştırma Sorusu 3'ün Cevabı ..... | 71 |
| Tablo 9. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Hizmet Yıllarına Göre “Mesleki                                                                                          |    |

|                                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (N=76), Araştırma Sorusu 3’ün Cevabı .....                                                                                                                                                    | 72 |
| Tablo 10. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişki (N=76) .....                                                    | 73 |
| Tablo 11. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Yordamasına İlişkin Regresyon Modeli (N=76), Araştırma Sorusu 4’ün Cevabı ..... | 75 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Detrended Normal Q-Q Plot of Mesleki Doyum Ölçeği ..... | 68 |
|------------------------------------------------------------------|----|

# Bölüm 1

## GİRİŞ

### 1.1 Lider

Tosun (1983) lideri, yol gösterici, öğretici ve aydınlatıcı bir kimse olduğu gibi; birlikte olduğu bireylerin ihtiyaçlarını ve isteklerini zamanında hissedip, bunlara çözüm bulan, yaratıcı kişiler olarak tanımlamıştır (Gümüşeli, 2001).

Ekici (2006) ise lideri, ortaya çıkan veya çıkabilecek olan problemleri başka bireylere göre daha hızlı bir şekilde farkedebilen ve bu problemlere uygun çözüm yolu düşünerek problemleri çözebilen bireyler olarak tanımlamaktadır.

Liderlerin, liderlik davranışları ve bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkilerine değinildiğinde; kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik davranışlarının var olduğu görülmektedir. Kişiye yönelik lider, çalışanların motivasyon, moral, başarı, mutluluk ve iş doyumuna önem ve öncelik veren tavırlar sergilerken; işe yönelik liderler ise, çalışanları görevlendirme, görevlerin yerine getirilip getirilmediğiyle ilgili takip etme ve görevlerin yerine getirilmesi için çalışanlara baskı kurma gibi tavırlar sergilemektedir (Sancar, 2013; Yılmaz ve Ceylan, 2011). Etkili bir liderin, hem kişiye yönelik hem de işe yönelik davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Sancar, 2013). Bu görüşe göre, liderlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve çalışanlarını da bu yönde teşvik etmesi ile birlikte aynı zamanda, çalışanlarının moral ve motivasyonlarını da yüksek tutması gerektiği savunulmaktadır.

Öğretmenler, öğrenciler üzerinde doğrudan etkiye sahip kişilerdir ve liderlik rolü üstlenen okul yöneticilerinin, öğretmenlerle olumlu ilişkiler içinde olmaları

gerekmektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında kurulan pozitif ilişkinin okul başarısına da pozitif bir şekilde yansıtacağı pek çok araştırmacı tarafından ileri sürülmektedir (Sancar, 2013). Öğretmen ve okul yöneticisi arasında yapıcı ve olumlu bir ilişki olması, öğretmenlerin dışsal motivasyon ve iş doyum seviyelerini de olumlu yönde etkilemekte; bu durum da öğrenci başarısına olumlu bir şekilde yansımaktadır (Sancar, 2012).

## **1.2 Liderlik ve Liderlik Tarzları**

Literatürde liderlik ile ilgili kesin ve net bir tanım yapılmamış olsa da, bir çok kişi liderliği kendince tanımlamaktadır (Aksel, 2003'ten aktaran Yılmaz ve Ceylan, 2011). Balekoğlu (1992) liderliği, bireyleri önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda, çaba göstermeleri konusunda ikna edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Liderliğin en basit ve anlaşılır tanımı, “takipçileri eyleme geçirme amacı ile bilgi ve yeteneklerin başarılı bir biçimde kullanılması durumunda izleyicileri etkileme süreci” şeklinde yapılmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Liderlerin, liderlik davranışları bazı liderlik tarzları ile ön plana çıkmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik davranışları, liderlik tarzlarının iş ortamına yansması ile kendini göstermektedir (Sancar, 2013). Literatüre göre ön plana çıkan beş temel liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar;

1. Otokratik Liderlik Tarzı
2. Demokratik Liderlik Tarzı
3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı
4. Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik Tarzı
5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı'dır (Taş, Çelik ve Tomul 2007).

### 1.2.1 Otokratik Liderlik Tarzı

Örgüt içerisinde var olan yönetsel bütün gücün liderde olduğu bir liderlik tarzıdır. Kararların sadece lider tarafından verildiği bu liderlik tarzında çalışanlar, düşüncelerini rahatlıkla dile getiremediklerinden, iş hayatlarında mutsuzluk yaşayabilmekte ve işlerine karşı olan motivasyonları düşebilmektedir (Büyükbeşe ve Bakan, 2010). Otokratik liderlik tarzı anlayışında, lider herhangi bir talimat vermeden, çalışanlar hiç bir işlem uygulayamazlar (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan, Kefe, 2013'ten aktaran Türk ve Süngü, 2004).

Otokratik liderler, kararlar alınırken genellikle son sözü söyleyen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Canbolat, 2016). Kararları sadece kendileri alan otokratik liderler, çalışanlarını karar alma sürecine hiç bir zaman katmayarak bu süreçte tek başlarına bir yol izlemektedirler.

Otokratik liderlik tarzını benimsemekte olan liderler, çalışanlarının kendilerine itaat etmesini istemektedirler. Bu ve buna benzer durumların yaşandığı örgütlerde başarı seviyesi oldukça yüksek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kararların tamamen örgüt çıkarları doğrultusunda alındığı otokratik liderlik tarzında, önemli olan örgütün başarısı ve örgütün verimliliğidir. Otokratik liderlik tarzını benimsemiş lider öncülüğünde çalışan örgütlerdeki başarı seviyesi genellikle yüksek düzeydedir. Çünkü çalışan bireyler tamamen performans ve verimliliğe odaklanmaktadır (Ekici, 2006'dan aktarak Canbolat, 2016).

Genellikle çalışanları tarafından sevilmeyen otokratik liderler, bu tip sevilip-sevilmeme gibi duygusal yaklaşımlardan kendilerini uzak tutarak tamamen bulundukları mevkinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları başarı ile yerine getirme yolunda ilerlemektedirler. Otokratik liderlerin otoriter davranışları (baskı ve diktatörlük) sonucunda çalışanları tarafından sevilmemeleri durumu, lider ve

alıřanlarının iliřkilerinin olumsuz olmasına neden olmaktadır. Liderlerin ve çalıřanlarının iř iliřkilerinin olumsuz olması çalıřanlarda iř doyumsuzluęu, iř tatminsizlięi, moral eksiklięi, iře karřı olan motivasyonlarında dūřuklūk; daha da kōtūřu lidere karřı kin gūtme veya liderle zıtlāřma gibi sorunları da beraberinde getirecektir. Tūm bu sorunların yařanması, zaman içerisinde ōrgūtūn bařarı seviyesini de dūřūrecektir (elik, 2017). Bunun bařlıca nedeni ise, otokratik liderlik tarzının, iře karřı yoęunlařan çalıřanlarda tūkenmiřlik duygusunu artırmıř olmasıdır (Sancar, 2012).

### **1.2.2 Demokratik Liderlik Tarzı**

Neoklasik yōnetim dōneminden, 20. Yy. ortalarına kadar ūnū oldukça artan bu liderlik tarzı, bireyler arasındaki iliřkilere oldukça fazla ōnem veren (alıřan odaklı) bir yapıya sahiptir. Demokratik tarzda olan liderler kararları tek bařına almazlar, bunun yerine grup ūyeleri veya ōrgūt çalıřanları ile birlikte karar verirler (Bakan, Būyūkbēře, Erřahan, Kefe, 2013'ten aktaran Tūrk ve Sūngū, 2004). Demokratik liderler, bireylerin fikir ve dūřūncelerini ōnemseyerek, katılımcı karar sūrecini desteklemeye oldukça fazla ōnem gōstermektedirler (Adıyaman, 2015). Demokratik liderlik tarzı, lider ve çalıřan arasındaki iliřkinin olumlu olmasına ve iře karřı olan doyumun artmasına būyūk oranda katkı saęlamaktadır (Sancar, 2012; Thompson, 1998'den aktaran Canbolat, 2016).

Demokratik liderlik tarzını benimsemiş olan liderler, liderlik yapmış oldukları grup veya ōrgūt çalışanlarının beyin fırtınası yapmalarına veya her hangi bir konu ūzerine tartışma yapmalarına olanak sağlayarak, çalışanların işlerine karşı olan motivasyonlarını yūkksek tutmayı amaçlamaktadır. Çalışanların motivasyonlarının yūkksek olması durumu, çalışanların işlerine gōnūlden bağlılık gōstermelerine neden

olmakta; bu durum da örgütün veya grubun başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Adıyaman, 2015).

Demokratik liderlik tarzına bağlı olarak görev yapan liderler, çalışanlarını her hususta bilgilendirmekte ve düşüncelerini her durumda dile getirmelerini istemektedir. Bu durum liderin işini de kolaylaştırmaktadır. Bu durum karşısında, liderlerin kararlarına çalışanları tarafından yeni kararlar katılması, yeni düşüncelerin veya farklı görüşlerin ortaya atılması, alınacak olan kararların daha iyi durumda olmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda liderin çalışanları ile yapmış olduğu fikir alış-verişi hem lidere karar alma konusunda kolaylık sağlayacak hem de örgütü başarıya giden yolda ilerletecektir (Doğanay ve Şen, 2014).

### **1.2.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Serbest bırakıcı liderlik tarzında lider, yeterince aktif olmamakla birlikte, görev ve sorumluluklardan da kaçınmaktadır. Bu tarzda davranan liderlerin herhangi bir idari güce sahip olmamasından dolayı, örgüt içerisinde bulunan çalışanlar kendi aralarında toplanıp kararlar almakta ve bu alınan kararları uygulamaktadırlar (Canbolat, 2016).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında liderin çalışanlar üzerinde çok fazla bir etkisi bulunmamaktadır. Bu liderlik tarzında lider gereken maddi gücü (para) ve gerekli ekipmanı temin etmekte, işin yapılma sürecine ise müdahale etmemektedir (Eren, 1991'den aktaran Canbolat, 2016).

Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsemiş olan liderler, genellikle görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen veya getiremeyen kişiler olarak bilinmektedirler. Örgüt içerisinde gereken işi yüklenmeyen, örgüt içerisindeki çalışanların istek ve ihtiyaçlarına çözüm üretmeyen, görev ve sorumluluklarının farkına varıp görevini başarılı bir şekilde yerine getirmeyen, görev aldığı kurum veya kuruluşu, başarı konusunda bulunduğu noktadan ileriye taşımayan, hatta bulunduğu noktada bile

tutamayan; kısacası görevini laiki ile yerine getirmeyen ve görevinde son derece pasif olan yöneticilerin benimsemiş olduğu serbest bırakıcı liderlik tarzının bir çok olumsuz yönü bulunmasına rağmen; liderin çalışanlarının fikir, düşünce ve kararlarına karışmaması, çalışanların yeni fikir ve düşünce üretmeleri, onların yaratıcılıklarını ve düşünme becerilerini geliştiren olumlu bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır (Ekici 2006'dan aktaran Canbolat, 2016).

Ancak her zaman durum görüldüğü gibi liderin yönetim becerilerinin eksikliğinden kaynaklanmamaktadır; çoğu zaman serbest bırakıcı liderler, çalışanlarını geliştirebilmek, onları bulundukları noktadan daha ileri bir noktaya taşıyabilmek ve çalışanların problem çözme becerilerini artırabilmek amacıyla (Fiedler, 1967; Blake ve Movton, 1964), pasif görünerek, görev ve sorumlulukları astlarına yükleyen üst düzey sorumlulardır (Ekici, 2006'dan aktaran Canbolat, 2016).

#### **1.2.4 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı**

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyen Liderliği" (Rebel Leadership) isimli eserinde karşımıza çıkmıştır. Daha sonra Bass (1985) tarafından yaygınlaştırılan dönüşümcü liderlik tarzı, bireysel gelişme ile doğrudan ilişkilendirilen bir tarz olarak benimsenmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların hayal ve yetenek geliştirmesine büyük oranda katkı sağlayan bir liderlik tarzıdır (Çelik, 2000, s.145'ten aktaran Canbolat, 2016).

Bass'a (1990) göre dönüşümcü liderlik, örgüt içerisinde misyon ve vizyon kavramlarına yer veren ve çalışanların ilgi ve isteklerine tam teşekküllü bir şekilde yanıt veren bir liderlik tarzıdır. Bass (1985), dönüşümcü liderlik tarzını 4 farklı katagoride ele almıştır. Bunlar;

1. Karizma
2. İlham

### 3. Kişisel düşünce

### 4. Teşvik'tir (Bass, 1985 aktaran Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

Bass (1985), karizma terimini vizyon sahibi, etkileme becerisi yüksek ve modern lider olarak, ilham terimini değişen hedefleri ve misyonu izlemek için çalışanlara yetki verme olarak, kişisel düşünceyi çalışanların ihtiyaçlarını tanımlama olarak, teşvik etmeyi ise liderin çalışanları daha önceden teşvik ettiği düşünce ve fikirleri yeniden düşünmeleri ve uygulamaya koymaları için cesaretlendirme olarak tanımlamıştır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

Bu liderlik tarzını benimsemiş liderler ön görüşü yüksek, çalışanların mevcut düşüncelerden daha farklı düşüncelerini sağlayan liderlerdir. Bunun başlıca nedenlerinden biri, lideri oldukları örgütü daha ileriye taşımak, diğeri ise çalışanların düşünce ve yaratıcılıklarını geliştirmek ve onları geniş düşünen bireyler haline getirmektir. Böyle bir lider öncülüğündeki örgüt, her zaman başarılı bir şekilde değişim ve gelişim gösterecektir.

Dönüşümcü liderlik tarzını sergileyen liderler, işe karşı motivasyon oluşturmakta ve çalışanların iş doyum seviyesini en üst seviyeye taşımaktadırlar. (Hickman ve Bass, KLSP, 1997'den aktaran Canbolat, 2016).

#### **1.2.5 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı**

Etkileşimci liderler daha çok yasal yetkilerinin onlara verdiği gücü kullanarak, ödül-ceza yöntemini kullanmakta olan liderlerdir. Etkileşimci liderler çalışanların görevlerini geliştirme ve iyileştirme şartıyla yapmalarını tercih etmektedirler (Canbolat, 2016).

İlk kez 1978 yılında Burns tarafından kullanılan etkileşimci liderlik tarzı davranış sergileyen liderler, yetkilerini, çalışanlara ödül verme; bunun yanında

Çalışanlara işlerine daha fazla emek harcamaları durumunda para ve mevki sağlamak için kullanmaktadırlar (Eren, 2001'den aktaran Canbolat, 2016).

Etkileşimci liderlerin gelenekçi olduğunu savunan Tengilimoğlu (2005), bu liderlerin geçmişte örgüt için fayda sağlayacak bir şekilde varlığını koruyan gelenekleri sürdürerek gelecekteki nesillere aktarılması yönünde de oldukça büyük çaba gösterdiklerine değinmiştir.

Etkileşimci liderliği benimseyen liderler ile çalışan astlar, ödül kazanabilmek amacı ile liderlerine sürekli itaat etmektedirler. Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, liderin isteğini yerine getirmeleri, örgüt içerisinde yapılması gereken işleri yapmaları ve lidere itaat etmeleri, çalışanların para, mevki veya herhangi bir dl almaları için oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkileşimci liderler bir anlamda da çalışanları tarafından fazlasıyla itaat gören liderler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısa ve öz olarak ifade edildiğinde etkileşimci liderler, edimsel koşullanmanın ödül-ceza uygulamalarından yararlanarak, iş gören astların işe odaklanmasını sağlamaktadırlar (Canbolat, 2016).

### **1.3 İş Doyumu**

İş, her hangi bir şeyi ortaya koymak amacı ile g harcayarak yapılan etkinlikler bütünüdür. Kısacası, bir sonuç elde etmek amacıyla yapılan etkinliklere "iş" denmektedir. Öğretmenlerin, her hangi bir şeyi ortaya çıkarmak amacıyla g harcamaları veya çaba sarfetmeleri sonucu yaptıkları etkinliklerin herbiri, öğretmenlik mesleğinin (işinin) bir parçasıdır.

Doyum, insanların isteklerinin, beklentilerinin ve gereksinimlerinin giderilmesi, diğer bir ifade ile kişilerin kendi belirlemiş olduğu kriterlere uygun bir şekilde yaşamının tamamını olumlu yönde değerlendirmesi şekli ile ifade edilebilir (Diener, Emmons, Larsen, ve Griffin, 1985'ten aktaran Reçepoğlu ve lker Tümlü, 2016).

İş doyumu ile ilgili incelemeler ilk kez 1920 yılında başlamış, ancak konu ve konunun önemi net olarak 1940 yılında anlaşılmıştır (Eğinli, 2010). İş doyumu, kişilerin yaptıkları işten haz alması ve mutluluk duyması durumudur (Izgar, 2000). Eren (1984)'e göre iş doyumu, işten sağlanan gelirin bireyi mutlu etmesi, bireyin aynı ortamı paylaştığı iş arkadaşlarından memnun olması ve hizmet vermek ile birlikte ürün ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk duygusudur.

Balcı (1985) ise iş doyumunu, bireyin işine karşı göstermiş olduğu duygusal bir tepki olarak tanımlamaktadır. Mesleki doyum olarak da bilinen iş doyumunu, bireyin meslek veya meslek deneyiminde yaşadığı, hoşça giden ve olumlu yönde olan duygular bütünü olarak tanımlayan Locke (1976) ile birlikte Schultz ve Schultz (1990) iş doyumunu, bireyin işine karşı oluşturduğu tutum ve duygular bütünü olarak tanımlamıştır (Recepoglu ve Ülker Tümlü, 2016).

Tüm bu tanımlar dikkate alınarak, iş doyumunun genel bir tanımı yapılacak olunursa; iş doyumu, çalışan bireyin işinden ve çalıştığı işiyle ilgili birçok faktörden almış olduğu mutluluk ve haz duygusu olarak açıklanmaktadır (Eğinli, 2010).

Literatürde iş doyumunu etkileyen bazı faktörler belirtilmiştir. Bunlar, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ifade edilmiştir. Bireysel faktörler, bireyin işi konusunda tatmin olmasını sağlayan faktörlerdir. Bu faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet yılı olarak ifade edilmektedir (Gündüz, 2016). Örgütsel faktörler ise, ücret, işin kendi niteliği, yükselme olanakları, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, yönetim ve denetim biçimi olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2014; Gündüz, 2016).

Alan yazında mesleki doyumun gerçekleşmesi için gerekli olan bazı koşullar görülmektedir. Bu koşullar;

1. İş ortamının ve çevresinin fiziksel durumunun uygun olması.
2. İş ortamındaki insan ilişkilerinin olumlu yönde olması.

3. Gelir düzeyinin iyi olması.
4. İlerleme ve mesleki yükselme olanağının sağlanması.
5. Yetkilendirme yapılması ve sorumlulukların verilmesi.
6. Çalışma saatlerinin uygun olması.
7. Çalışan bireyin kendisini ispat etmesi olanağının bulunması.
8. Meslek etkinliklerinin çalışan birey için ilgi çekici durumda olması  
(Recepoglu ve Ülker Tümlü, 2016).

Yukarıda belirtilen koşullar, tüm meslek sahibi bireyler için oldukça önemlidir. Özellikle öğretmenlerde mesleki doyum çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Öğrenmeye rehberlik eden kişiler olarak tanımlanan öğretmenlerin işi, sadece öğretimsel faaliyetlerle sınırlı kalmamakta; öğretimsel faaliyetlerin yanında ders programları hazırlama, veliler ile güçlü ilişkiler kurma, öğrencilerle iletişim ve etkileşim içerisinde olma vb. gibi alanlarda da pek çok görev ve sorumluluk üstlenmektedirler (Pillay, Goddard, ve Wilss, 2005'ten aktaran Telef, 2014). Öğretmenler, eğitim yasalarında yapılan çeşitli değişiklikler nedeniyle ve bunun yanında ekonomik güç, normalin üzerinde yüklenen iş yükü, öğrencilerin ilgisizliği, ailelerin sorumsuzluğu ve okul müdürleri ile yaşadıkları sorunlar nedeniyle işlerinde büyük oranda doyumsuzluk yaşamaktadırlar (Sancar, 2013; Telef, 2014).

Öğretmenler mesleki doyumsuzluk yaşadıkları zaman bu durumu öğrencilere yansıtmaktadırlar. Öğretmenlerin meslek doyumunu etkileyen en etkili faktörlerden bir tanesi, okul müdürleri ile öğretmenler arasında kurulan ilişkilerdir. Liderlik görevi üstlenen okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişki ne kadar güçlü olursa, öğretmen işini bir o kadar etkili ve aktif bir şekilde gerçekleştirir, fakat okul yöneticileri ile öğretmenler arasında olan ilişki yok denecek kadar az veya kötü olursa, öğretmenin öğretimini gerçekleştirmesi o kadar etkisiz ve pasif bir şekilde olur.

Öğretmenlerin, öğrenim sırasında pasif olmaları öğrenciler üzerinde olumsuz etkiler yaratır ve bu da öğrenciler üzerinde kötü sonuçlar doğurabilir. Öğretmenin sınıf içerisinde yapacağı her olumsuz davranış öğrenciye olumsuz olarak yansımaktadır ve gelecek nesiller büyük oranda tehlike altına girmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin lider rolü üstlenen okul yöneticileri (okul müdürleri) ile arasındaki bağ ne kadar güçlü ve olumlu yönde olursa, öğretmenlerin mesleklerinden almış olduğu mutluluk ve haz bir o kadar daha artacak ve sonuç olarak bu mutluluk eğitim-öğretime olumlu bir şekilde yansıyacaktır (Sancar, 2013).

#### **1.4 Problem Durumu**

KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik tarzlarından etkilenmeleri sonucu öğretmenlerin iş doyumsuzluğuna uğramalarının, eğitim-öğretim sürecine olumsuz bir faktör olarak yansıdığı düşünülmektedir (Sancar, 2018). İş doyum seviyeleri düşük olan veya hiç olmayan öğretmenlerin motivasyon seviyeleri de düşük olduğundan; sınıf içi başarı ve sınıf içi verimlilik de doğrudan olumsuz yönde etkilenmektedir. Etkili eğitim ve öğretim için okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının ve iş doyum seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir (Sancar, 2013).

Öğretmen motivasyonunu etkileyen en önemli dış etmen, okul müdürlerinin yönetim tarzları olarak belirtilmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, iş ortamındaki insan ilişkilerini ve insanlar arası iletişim biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Yöneticinin öğretmenlere karşı göstermiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar, öğretmenlerin okula daha istekli bir şekilde gelmelerini ve işlerine karşı daha iyi bir şekilde odaklanmalarını sağlamaktadır (Sancar, 2013).

Yapılan bu çalışmada, 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında, KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş

doyumuna etkisini belirlemek amacıyla; KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) ve “Mesleki Doyum Ölçeği” (Kuzgun, Sevim ve Hamamcı, 2005) kullanılmak sureti ile veri toplanmasına ve bu konuya ilişkin analizler yapıp çıkan sonuçlar doğrultusunda yetkililere, okul müdürlerine ve öğretmenlere öneriler yapılmasına gereksinim duyulmuştur.

Okul ve öğrenci başarısının yükseltilmesi için işine bağlı, işini severek yapan ve işine gereken önemi veren, kısacası iş doyumunu yüksek seviyede olan öğretmenlerin görev alması gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada, öğretmenlerin aynı iş ortamını paylaştığı okul müdürleri ile okul müdürlerinin liderlik tarzları üzerinde durulmuş ve okul müdürlerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş doyumuna ne derece etkisi olduğu tartışılmıştır.

### **1.5 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının (otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı) ne düzeyde olduğunu ortaya koymak ve bu liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisini yordamada ne derece etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

### **1.6 Araştırma Soruları**

1. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre, okul yöneticileri ne düzeyde;
  - a. otokratik liderlik tarzı davranış,
  - b. demokratik liderlik tarzı davranış,

- c. serbest bırakıcı lider tarzı davranış,
  - d. dönüşümcü liderlik tarzı davranış,
  - e. etkileşimci liderlik tarzı davranış, sergilemektedir?
2. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin belirtmiş oldukları iş doyum düzeyleri nedir?
3. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri a) cinsiyet, b) yaş ve c) hizmet yılına göre farklılık göstermekte midir?
4. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzları, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ne derece yordamaktadır?

## **1.7 Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmayı önemli kılan en büyük etken, KKTC okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarının değişmesine ve okul müdürlerinin gelişmesine katkı sağlayacak olmasıdır.

Ayrıca, yapılan yazın taramasında KKTC’nde işe yönelik ve insan ilişkilerine yönelik liderlik davranışları ve bu liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisini irdeleyen çalışmaya rastlanmıştır (Sancar 2012; Sancar, 2013), ancak farklı liderlik tarzları (otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı) ve öğretmenlerin iş doyumunu irdeleyen her hangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısı ile “KKTC Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli bu çalışma KKTC için bir ilk olacağından büyük oranda önem taşımaktadır.

## 1.8 Varsayımlar

1. Öğretmenlerin, veri toplama aracı olan ölçekleri doğru şekilde cevaplandıracakları,
2. Öğretmenlerin, veri toplama aracı olan ölçeği cevaplandırırları sırada, samimi ve dürüst olacakları ve,
3. Yazın taramasında kullanılan yazının bilimsel gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

## 1.9 Tanım ve Kısaltmalar

1. **Öğretmen:** Öğrenmeye rehberlik eden kişidir (Sancar, 2013).
2. **Okul Müdürü:** Okulun, hedeflere uygun bir şekilde yönetilmesinden sorumlu kişidir (Findley, B., Findley, D., 1992'den aktaran Gümüşeli, 2001).
3. **Lider:** Yol gösterici, öğretici ve aydınlatıcı kişilerdir (Tosun, 1983'ten aktaran Gümüşeli, 2001).
4. **Liderlik Tarzı:** Liderin duruşu, davranışı, anlayışı ve bakış açısı insanlara liderin tarzını ifade etmektedir (Canbolat, 2016). Bu liderlik tarzları:
  - a. **Otokratik Liderlik Tarzı:** Otoriter gücün tamamen liderde olduğunu savunan liderlik tarzıdır (Balekoğlu, 1992).
  - b. **Demokratik Liderlik Tarzı:** Kişiler arası ilişkiye önem veren ve özünde demokratik anlayışı barındıran liderlik tarzıdır (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan, Kefe, 2013'ten aktaran Türk ve Söngü, 2004).
  - c. **Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı:** Liderin pasif olduğu, yetki ve sorumluluklardan kaçındığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında çalışanlar kendi kararlarını kendileri vermekte ve bu kararlar doğrultusunda işlerini yürütmektedirler (Çelik, 2017).

- d. **Dönüşümcü Liderlik Tarzı:** Dönüşümcü liderlik tarzında lider, çalışanlarda işe karşı motivasyon oluşturan ve çalışanların iş doyum düzeylerini en üst seviyeye çıkaran kişidir (Özalp ve Öcal, 2000'den aktaran Çelik, 2017).
- e. **Etkileşimci Liderlik Tarzı:** Etkileşimci lider, yetkilerini çalışanlara ödül, para ve mevki vererek kullanmakta ve çalışanlarının işe karşı olan motivasyonlarını ödül, para ve mevki ile sağlamaktadır (Canbolat, 2016).

- 5. **İş Doyumu:** Bireylerin yaptıkları işten haz alması ve mutluluk duyması durumudur (Aksoy, 2018).
- 6. **Ortaöğretim:** 11-18 yaş öğrencilerini kapsayan genel, mesleki ve teknik eğitim ve öğretim kurumlarıdır (Sancar, 2013).

## 1.10 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarını, liderlik tarzlarının kendi aralarındaki ilişkilerini, liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkilerini ve liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumunu ne derece yordadığını kapsamaktadır. Ayrıca bu çalışma, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Orta Eğitim Dairesi Müdürlüğü'ne ve KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğü'ne bağlı olan, Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.

## 1.11 Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1. Araştırma, KKTC Gazimağusa ilçesinde bulunan ortaöğretim okulları ile sınırlıdır.

2. Araştırma, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Genel Orta Eğitim Dairesi M¼d¼rl¼đ¼'ne ve KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi M¼d¼rl¼đ¼'ne bağlı olan, Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
3. Araştırma, öğretmenlerin, veri toplama araçları olan, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği” ne verecekleri yanıtlar ile sınırlıdır.

## **Bölüm 2**

### **ALAN YAZIN TARAMASI**

Alan yazın taraması bölümünün amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC), ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin benimsemiş oldukları liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş doyumuna etkisi konusu üzerine, geçmişten günümüze kadar yapılmış olan araştırma ve çalışmalarda yer alan kuram, kavram, bulgu, sonuç ve önerileri ele alarak konu ile ilişkili yazını özetlemektir. Bu amaç doğrultusunda konu ve alanla ilgili olarak İngilizce ve Türkçe dillerinde gereken alan yazın taraması yapılmış ve ulaşılan sonuçlara gereken analiz ve sentezler yapıldıktan sonra bu bölüm içerisinde yer verilmiştir.

Bölüm içerisinde ilk olarak lider, liderlik ve tanımı, liderliğin önemi, liderlik ve yöneticilik farkı, liderlik kuramları ve yaklaşımları, liderlik tarzları üzerinde durulmuş, ardından ise iş doyum ve tanımı, iş doyumunun önemi, iş doyum teorileri ve iş doyumunu etkileyen faktörler üzerinde durulmuş, son olarakta liderlik tarzı ve iş doyum ilişkisi üzerinde durulmuştur.

#### **2.1 Lider**

Günümüze kadar liderlik ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalarda “lider” kavramının birçok tanımı karşımıza çıkmaktadır.

Öncelikle, lider kelimesinin öz anlamına değinecek olursak; lider, bireylere yön veren, bireyleri aydınlatan, gelecek ile ilgili hedeflere ulaşmayı amaçlayan, çalışanlarının veya birlikte iş gördüğü bireylerin istek, arzu ve gereksinimlerine gereken önemi gösteren kişidir (Saruhan vd., 2009’dan aktaran Canbolat, 2016).

Liderin sözlük anlamı ise, otoriteyi, tüm yetkiyi, emir ve talimat vermeyi (görevlendirmeyi), ceza-ödül sistemini uygulamayı ve takipçi kitlesine sahip olmayı özelliklerini barındıran kişilerdir (Doğan, 2007'den aktaran Canbolat, 2016).

Canbolat (2016) lideri, bulundukları ortam ve çevreye faydalı olan, liderliğini yapmış olduğu grup veya örgüt içerisindeki gelişim aşamalarını düzenleyen ve başarılı değişim yapan, içerisinde bulunduğu ortam ve çevrenin tüm sorumluluğunu kendi üzerine alan, yetkisini, aklını ve ilmini yerinde kullanmayı başarabilen ve almış olduğu kararlar ile insanları yönetebilen ve yönlendirebilen kişiler olarak tanımlanmıştır.

Ekici (2006) lideri, sorun ve problemleri diğer kişilere göre daha çabuk farkedebilen ve bu sorun ve problemlere uygun çözüm yolu üretip çözebilen kişiler olarak tanımlamaktadır.

Liderler, kişilerin hal ve hareketlerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendiren, aynı zamanda yönlendirmeyi yaparken bireylere rehberlik eden, öğreten, talimatlar veren ve bu talimatlar sonucunda doğacak her türlü sonucu önceden tahmin edebilen öngörülü bireylerdir (Bakan, 2008).

Bir başka tanıma göre lider, kendileri ile birlikte çeşitli görev ve sorumluluk üstlenecek çalışanlar ile birlikte, kurmuş oldukları örgüt ve gruba yön veren ve grubu organize ederek eyleme geçirme ve eylemi yürütme yeteneklerine sahip olan kişidir (Begeç, 1999).

Liderler, görev almış oldukları grubu veya örgütü bulundukları noktadan daha üst noktaya taşıyabilen, çalışanlarına güven vererek onları eyleme geçirebilen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Demirci, 1998).

Bireylerin lider olabilmesi için, herşeyden önce ona inanan ve ardından yürüyen takipçilerinin olması gerektiğini savunan Canbolat (2016), takipçilerin liderler için olmazsa olmaz bir durum olduğuna ve takipçilerin liderler için oldukça büyük önem

taşıdığına değinmiştir. Lider takipçileri ile iyi bir düzeyde ve sağlıklı bir şekilde iletişim kurmalı ve onları doğru yöne yönlendirmelidir. Çünkü takipçiler lideri örnek almakta, liderin güç ve bilgilerine inanarak başarıya ulaşmaktadırlar (Ekici, 2006'dan aktaran Canbolat, 2016). Bu bağlamda, takipçilerin liderler için büyük oranda önem taşıdıkları ifade edilmektedir.

Liderlerin, etkili ve başarılı bir lider olabilmeleri için takipçilerini etkilemeleri gerekmektedir. Bir liderin etkili ve başarılı bir lider olabilmesi için gerekli olan bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir (Uğur, 2005'ten aktaran Doğanay, 2014). Etkili ve başarılı bir liderde olması gereken temel özellikler aşağıdaki sıralama ile ifade edilebilir.

Etkili ve başarılı bir lider;

- Dürüst olmalı,
- Zeki olmalı,
- Toplumsal sevgiyi bünyesinde barındırmalı,
- İletişim becerilerinde üst düzeyde olmalı,
- Ruhsal olgunluğa erişebilmiş olmalı,
- Kararlarında açık ve net olmalı,
- Problem çözme becerilerinde oldukça iyi olmalı,
- Cesaretli olmalı,
- Hoş görülmesi olmalı,
- Görev almış olduğu kurum veya kuruluşa bağlı olmalıdır (Uğur, 2005'ten aktaran Doğanay, 2014).

## **2.2 Liderlik ve Tanımı**

Liderlik, 19. Yy'ın başlarında ilk olarak İngiliz meclisinin siyasi güç ve denetim kavramlarını ifade eden bildirimlerde kullanılmıştır (Kırmaz, 2010'dan aktaran

Canbolat, 2016). İnsanlığın doğuşundan günümüze dek varlığını sürdüren liderlik kavramı, 1920 yılının ilk başlarında bilim insanlarının değindiği bir konu haline gelmiş ve 20. Yy'da oldukça önemli bir konu haline gelerek binlerce çalışmada varlığını göstermiştir. Yapılan araştırmalarda, 350'den çok lider ve liderlik tanımının çalışmalarda yer aldığı tesbit edilmiş (Erçetin 2000'den aktaran Canbolat, 2016), ve özellikle 1941-1944 tarihleri arasında, lider ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar büyük oranda artış göstermiştir (Doğanay, 2014).

Literatürde herkes tarafından benimsenmiş ve kabul görülmüş bir liderlik tanımının olmadığı savunulsa da (Aksel, 2003), liderlik kavramı en anlaşılır ve en basit şekliyle; “takipçileri harekete geçirme amacı ile bilgi ve yeteneklerin başarılı bir şekilde kullanılması durumunda takipçileri etkileme süreci” olarak tanımlanmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Herkesin kendince tanımlamış olduğu liderlik kavramını, Lambert (1998), diğer kişilerde olan potansiyeli tanıma ve keşfetme, bilgi ve yeteneklerin yanında örgütün bilgi ve yeteneklerini de idare edebilme becerisi olarak tanımlamıştır (Canbolat, 2016).

Balekoğlu (1992) liderlik kavramını, kişileri daha önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda çaba ve emek göstermeleri için ikna edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Özsalmanlı (2003) liderliğin tanımını, örgütün hedeflerine ulaşması için, örgüt içerisinde yer alan bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan, grup-birey-çevre ilişkilerini düzenleyen, bireyler ve bölümler arasındaki iletişimi ve etkileşimi koordine içerisinde tutan bir süreç olarak yapmıştır.

Liderlik, takipçileri örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilme kabiliyetidir (Bakan, 2008).

Liderlik, belirli amaçlara ulaşmaya çalışan bir insan ile o insanı takip eden bireylerin olduğu grup veya örgütte oluşan işlemler dizisi olarak tanımlanmıştır (Gökçe ve Şahin, 2001).

Gardner (1990) liderliğin tanımını, aynı hedeflere ulaşabilmek amacıyla izleyici kitlesini etkileme ve harekete geçirme süreci olarak yaparken, Northouse (2001) de Gardner'in tanımına benzer bir liderlik tanımı yaparak liderliği, aynı hedefleri başarabilmek adına örgütü veya grubu etkileyip, harekete geçirme süreci olarak tanımlamıştır (Canbolat, 2016).

Çırpan (1999) liderliği, insanlar topluluğundan oluşan bir örgüt veya grubu, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar doğrultusunda toplayabilmek için belirli bilgi ve yetenekleri edinmek yönünde tanımlamıştır (Adalan, 2016).

Eren (2006)'e göre liderlik, yer ve zaman kavramlarına göre sürekli olarak değişiklik gösteren bir sistemin belirlemiş olduğu yönetsel bir rol davranışıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Liderlik, örgüt veya grubu, daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya getirmek, bu amaç ve hedeflere ulaşabilme yolunda gereken bilgi ve yeteneklerin başarılı bir şekilde kullanılması ile örgüt ve grupta yer alan bireyleri harekete geçirme becerisidir (Eren, 2001'den aktaran Canbolat, 2016).

Liderlik, örgüt ve grup içerisinde görev üstlenen kişilerin, örgüt ve grubun amaçlarına ulaşabilmesi için yönlendirilmesidir (Black ve Lyman, 2000'den aktaran Canbolat, 2016).

R. Dubin liderliğin tanımını, verilen yetkilerin kullanılması ile kararlar alabilme şeklinde yapmıştır (Erçetin, 2000'den aktaran Saraman, 2017).

Çeşitli çalışmalarda ve kaynaklarda yapılmış tanımlar incelendiği zaman, liderliğin temelinde, bir bireyin kendi inandığına başka bireyleri de inandırması ve onları etkilemesi barınmaktadır (Şimşek, 2006).

Literatürde liderlik ile ilgili bazı kısa tanımlarda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Davis (1988)'e göre liderlik, bireyleri daha önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusuna yönetilme durumudur; Hedlund ve arkadaşları (2003)'na göre liderlik, kişisel ve örgütsel sorunların üstesinden gelebilmek için gerekli olan beceriler bütünüünün uygulanması durumudur; Burns (1977)'a göre liderlik, kişilerin siyasi, mali vb. gibi güçleri kendilerine araç edinerek, ulaşmayı hedefledikleri noktaya gelebilmek adına takiplerini harekete geçirmeleri tanımı ile liderliği en güzel şekilde ifade etmeye çalışmıştır (Canbolat, 2016).

Şimşek (2002) liderliği, liderin kendi kendini, en samimi ve içten bir şekilde izleyenlerine ulaştırabilme becerisi olarak tanımlarken, Heifetz ve Laurie (1997) ise liderliği, liderin izleyenlerini amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme becerisi olarak tanımlamıştır (Canbolat, 2016).

Literatürde bir çok tanımıyla karşımıza çıkan liderlik kavramı, tüm tanımlardan esinlenerek en genel anlamıyla şu şekilde açıklanabilir: Liderlik, bazı hedef ve planlar doğrultusunda örgüt veya grup oluşturmak ya da daha önceden var olan örgüt veya gruba birlik-beraberlik ilkesini aşılayarak, örgüt veya grubu istendik seviyede harekete geçirmek, yönlendirmek ve başarılı olma yolunda ilerlemesi için emek sarf etmektir (Tabak vd., 2010'dan aktaran Canbolat, 2016).

### **2.3 Liderliğin Önemi**

Bir örgüt veya grubun gelişimini sağlayan faktör hiç kuşkusuz insandır. Lider rolü üstlenen ve liderlik vasıflarını bünyesinde barındıran insanlar, liderliğini yapmış olduğu grup veya örgütü iş görenlerinin yardım ve çabaları sonucunda başarıya doğru

adım adım ilerletmektedirler. Bir lider, kendince başarılı olması durumunda, iş görenlerin motivasyonunu yüksek tutmaya çalışarak, iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak ve iş görenlerin işlerine karşı olan heyecan ve isteklerini artırmaya çalışarak iş görenleri harekete geçirebilmektedir (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002'den aktaran Çelik, 2017). Liderlerin iş görenlerini bu denli harekete geçirmesi durumu, hiç kuşkusuz örgütsel verimliliği artıracak ve örgütü başarılı bir noktaya getirecektir. Dolayısıyla, örgütsel verimliliği artıran bir liderin ve örgütü başarıya ulaştıran bir liderin, söz konusu örgüt veya grup için önemi oldukça fazladır (Çelik, 2017).

## **2.4 Liderlik ve Yöneticilik Farkı**

Liderlik ve yöneticilik kavramları, yönetim alanında sıkça ele alınan ve tartışılan konular olarak karşımıza çıkmaktadır (Arıkan, 2003). Bu iki kavramın genel olarak bir birleriyle karıştırılmakta olduğunu, oysa ikisinin de bir birinden farklı olduğunu ifade eden Arıkan (2003), her yöneticinin lider olamayacağını, her liderin de yöneticilik görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getiremeyeceğini ifade etmiştir. Yönetici koltuğunda oturan veya yönetici makamında bulunan herkesin bir lider olamadığına, bu kişilerin atanma sonucunda o makamda bulunduğu değinen Peker ve Aytürk (2000), liderliğin çok başka bir işlev olduğunu ve liderlik için ayrı bir yeteneğin olması gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

| <b>Liderlik</b>                                                                                           | <b>Yöneticilik</b>                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgüt veya grubun hedeflerine ulaşabilmesi için yeni bir yapı geliştirilmekte ve o yapı kullanılmaktadır. | Örgüt veya grubun hedeflerine ulaşabilmesi için daha önceden var olan örgüt yapısı kullanılmaktadır. |
| Liderlerin örgüt içi görevi, bütünleştirme, yöneltme ve yönlendirmedir.                                   | Yöneticilerin örgüt içi görevi örgütleme, plan ve bütçe yapmaktır.                                   |
| Liderler, iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak amaca ulaşmay çalışmaktadırlar.               | Yöneticiler, iş görenleri kontrol ederek amaca ulaşmaya çalışmaktadırlar.                            |
| Liderlik rolü üstlenen liderler, güçlerini takipçilerinden almaktadırlar.                                 | Yöneticilik görevi yapan yöneticiler, gücünü makam ve yasal otoriteden almaktadır.                   |

Kaynak: (Alıç, 1987; Karkın, 2004; Genç, 1995'ten aktaran Çelik, 2017).

Sonuç olarak, literatürde yer alan bazı çalışmalar içerisinde bulunan tanım ve karşılaştırmalarda ifade edildiği üzere, liderlik ve yöneticilik kavramlarının bir birlerinden farklı kavramlar oldukları gün yüzüne çıkartılmıştır.

## 2.5 Liderlik Kuramları ve Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili olarak geçmişten günümüze dek bir çok araştırma ve çalışma yapılmış, yapılan bu araştırma ve çalışmalarda liderlik ile ilgili bir çok teori, kuram ve yaklaşımlara değinilmiştir (Saraman, 2017). Bu teori, kuram, ve yaklaşımlar, özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş yaklaşımlar olmak üzere 4 grupta toplanmıştır (Çelik, 2017).

### 2.5.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili olarak geliştirilen ve en eski liderlik teorisi olan özellikler yaklaşımı (Çelik, 2017), liderin doğuştan gelen özelliklerini, kişisel özelliklerini (yaşı, cinsiyeti, iyi ve güzel konuşabilmesi, tecrübe sahibi olması, dürüst olması, samimi olması, kararlı olması, üst düzey bir zekaya sahip olması, analiz-sentez becerisi, kişisel ve fiziki özellikleri, tüm beceri, yetenek vb. gibi özellikleri) ayrıntılarıyla ele alan ve

bu tür özelliklere yoğun bir şekilde önem veren yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Doğanay, 2014).

Liderlik kavramını açıklama hususunda çok başarılı ve tek başına yeterli olamayan özellikler teorisinden sonra (Çelik, 2017), bireyler arası davranışlara önem veren davranışsal yaklaşım ortaya çıkarılmış ve incelenmiştir (Begeç, 1999).

### **2.5.2 Davranışsal Yaklaşım**

Lideri kişisel özelliklerinden çok, davranış şekilleri ile ele alan bu yaklaşıma göre, lideri başarılı bir lider yapan en etkili faktör, örgüt veya grubu başarıya davranışlar ile ulaştırmaktır (Çelik, 2017).

1950-1970 yılları arasında kendini gösteren davranışsal yaklaşım, liderin iş gören ve çalışanlarına karşı, hal ve hareketler ile davranış ve tutumları konu almaktadır (Canbolat, 2016).

Literatür incelendiği zaman, davranışsal yaklaşımın gelişmesine bir çok araştırmamanın katkı koyduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırma ve çalışmalar; Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları (Canbolat, 2016), Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli ve Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi'dir (Çelik, 2017; Doğanay, 2014).

#### **2.5.3.1 Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

K.Levin 1938 yılında başlatmış olduğu Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, daha sonra R.K.White ve R.Lippit kişilerince yürütölmeye devam ettirilmiştir. Çalışmanın içeriğinde, 10 ve 11 yaş kategorisinden oluşan dört grup çocuğun maske yapımı işiyle uğraştıkları sırada, çocukları cesaretlendiren bir demokratik lider, çocukları emir altında tutan bir otokratik lider ve çocuklara tam serbestlik olanağı sağlayan bir serbest bırakıcı lider yer almaktadır. Yapılan araştırma sırasında,

çocukların üç farklı lidere karşı gösterecekleri tepki göz önünde tutularak deney gerçekleştirilmiş ve sonuçları şu şekilde belirlenmiştir (Canbolat, 2016).

Otokratik liderin görev aldığı grupta mutsuluk ve işe karşı tatminsizlik olduğu saptanmış, demokratik liderin görev aldığı grupta motivasyonun ve verimliliğin yüksek olduğu fakat liderin görev almaması durumunda grubun başarısız olacağı saptanmış, serbest bırakıcı liderin görev aldığı grupta ise, niteliğin ve verimliliğin hiç olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmalarına göre, o dönemde en uygun ve verimli olduğu kararına varılan liderlik tarzının, demokratik liderlik tarzı olduğu saptanmıştır (Canbolat, 2016).

#### **2.5.3.2 Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli**

1945 yılında Ohio Devlet Üniversitesi araştırmacıları tarafından yapılan çalışmanın amacı, sivil veya askeri olmak üzere pek çok liderin ne şekilde tanımlandığını ortaya koymak olmuştur (Balekoğlu, 1992). İlk olarak liderlerin sergilemiş olduğu davranışların iki boyutta olduğu belirtilmiştir (Çelik, 2017). Bunlar;

1. Anlayış: Liderin, örgüt veya grup içerisindeki iş görenleri ile karşılıklı iletişime geçmesi sonucu onları anlaması durumudur (Canbolat, 2016).
2. Yapıyı Harekete Geçirme: Örgüt veya grup içerisinde önderlik görevi üstlenen liderin, örgütün amaçları doğrultusunda, iş görenlere görev ve sorumluluk yükleme ve iş görenleri örgütleme durumudur (Çelik, 2017; Adalan, 2016).

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli araştırması sonucunda, lider davranışlarının kişileri (iş görenleri, çalışanları veya astları) dikkate alma ve insiyatif (işe gereken önemi verme) olduğu saptanmıştır (Doğanay, 2014).

Ohio Devlet Üniversitesi araştırmaları neticesinde ortaya çıkan bulgular şu şekilde ifade edilmiştir (Can, 2002'den aktaran Doğanay, 2014).

- Grup veya örgüt üyeleri otokratik liderlik beklentisi içinde ise, en uygunu yapıyı harekete geçirmez.
- Grup veya örgüt üyeleri az otokratik liderlik beklentisi içinde ise, yapıyı harekete geçirme tepki ile karşılanacaktır.
- Grup veya örgüt içerisinde, teknolojik yapılaşmaya dayalı iş veya zaman baskısı yüksek ise, iş görenlerde kayıp veya şikayetler olacaktır.
- Grup veya örgüt içerisinde, yapılan veya yapılacak işin gereği iş gören veya çalışanlar kendilerini gerçekleştiremiyorsa, motivasyon her şekilde faydasız olacaktır.
- Grup veya örgüt içerisinde, iş görenlerin üstleri ile ilişki ve etkileşim seviyesi düşük ise, benimsenecek olan liderlik tarzının otokratik liderlik tarzı olması gerekecektir.
- Grup veya örgüt içerisinde, iş görenlerin üstleri ile ilişki ve etkileşim seviyesi yüksek ise, iş görenler liderden yüksek anlayış beklentisi içerisinde olacaklardır (Can, 2002'den aktaran Doğanay, 2014; Şimşek ve Çelik, 2012'den aktaran Çelik, 2017).

### **2.5.3.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

1947 yılı başlarında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert tarafından yapılan araştırmanın amacı, örgüt veya grup içerisinde yer alan bireylerin (iş gören veya çalışanların) doyumlarına ve verimliliklerine etki eden faktörleri ortaya çıkartmaktır (Balekoğlu, 1992).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarında grup veya örgüt içerisinde çalışan bireylerin, iş doyumları, verimlilikleri, motivasyon seviyeleri, şikayetleri, iş hızları ve işe sürekli katılımcılıkları gibi faktörler, çalışma için uygun görülmüş ve kullanılmıştır (Balekoğlu, 1992; Doğanay, 2014).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmacıları lider davranışlarının iki şekilde olduğunu ifade etmiştir (Doğanay, 2014). Bunlar;

1. İşe/mesleğe yönelik davranış: Bu liderlik davranışını sergileyen liderler, daha çok otokratik liderlik tarzını benimseyen, makamını resmi olarak kullanan ve çalışanları “iş” konusunda baskı altına alan liderlerdir (Doğanay, 2014).
2. Kişiy/bireye yönelik davranış: Bu liderlik davranışını sergileyen liderler ise, daha çok bireylerin meşkuliyet göstermiş oldukları iş konusunda kendilerini geliştirtirmeleri için çalışan ve motivasyonu yüksek tutarak örgütü amaca yönelik ilerleten liderlerdir (Balekoğlu, 1992).

Yapılan bu araştırmanın sonucuna göre, kişiy/bireye yönelik liderlik davranışlarının örgütün işleyişi açısından daha etkili ve daha verimli olacağı ifade edilmiştir (Koçel, 2011’den aktaran Saraman, 2017).

#### **2.5.3.4 R. Blake ve J. Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi**

Türkçe’de yönetim kafesi, yönetim ölçeği, yönetim ızgarası gibi isimler ile de adlandırılan Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi (Balekoğlu, 1992), lider davranışlarını iki boyutta dikkate almaktadır. Bunlar, üretime önem verme ve bireyler arası ilişkiye (insanlara) önem verme şeklinde görülmektedir (Çelik, 2017).

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi’nde dikey sütun insanlara verilen önemi, yatay sütun ise üretime verilen önemi temsil etmektedir (Canbolat, 2016). Sözü edilen sütunlar 1’den 9’a kadar derecelendirilmiştir. Bu derecelerden “1” en düşük değeri, “9” ise en büyük değeri ifade etmektedir. Söz konusu ölçekte, insanlara önem verme ve üretime önem verme boyutlarının kesiştiği bütün noktalar, bir birinden çok farklı liderlik tarzlarını ifade etmektedir. Ölçeğe göre, 81 tane liderlik tarzı bulunmakta fakat Blake ve Mouton bunlardan 5 tanesini liderlik tarzı olarak görmekte ve ele almaktadır (Çelik, 2017). Bunlar;

1. *Cılız (Zayıf) Liderlik*: Hem kişilere verilen önemin hemde üretime verilen önemin en düşük olduğu liderlik tarzıdır. Gruptaki varlığını devam ettirebilmek için en düşük seviyede çaba sarf etmekte olan liderlerdir.
2. *Görev Liderliği*: Örgüt veya grubun verimliliğini son derece önemseyen ve verimliliği en üst seviyede tutmaya çalışan liderlerdir. Liderin iş görenlerine vermiş olduğu herhangi bir önem bulunmamaktadır.
3. *Şehir Kulübü Liderliği*: Lider ile örgütün iş görenleri arasında üst düzey bir arkadaşlık ilişkisi bulunmaktadır. Lider için astların mutluluğu oldukça önemli bir durumdadır.
4. *Orta Yol/Yolcu Liderliği*: Uzlaştırmacı liderlik tipi olarak da söz edilen orta yol liderliği, hem insana hem de üretime verilen değeri eşit görmekte olan liderliktir.
5. *Grup/Ekip Liderliği*: Hem insana verilen önem ve değer, hem de üretime verilen önem ve değer en üst düzeyde olup; lider iş görenleri ile ilişkilerini son derece üst düzeyde tutarak ve hep birlikte işlerine gereken önemi vererek, grup ve örgüt verimliliğini en üst seviyeye taşımaktadırlar. Bu liderlik tarzı, grubu başarıya ulaştıran en önemli liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Doğanay, 2014; Çelik, 2017).

#### **2.5.3.5 Rennis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli**

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının devamı olarak belirtilen ve Rennis Likert tarafından geliştirilmiş olan bu çalışma, liderlerin tutum ve davranışlarını 4 farklı sistem içerisinde ele almıştır (Balekoğlu, 1992). Bunlar;

1. *Sömürücü Otokratik Liderlik*: Kararların sadece yöneticiler tarafından verildiği liderlik olarak belirtilen sömürücü otokratik liderlikte, herhangi bir örgütsel başarısızlık sonucunda, grup üyeleri cezalandırılmaktadır.

2. *Koruyucu (Babacan) Otokratik Liderlik:* Liderin, grup içerisinde bulunan üyelerine güvenmesi ile bilinen koruyucu otokratik liderlikte, kararlar her ne kadar üst makamlarca alınsa da, astlara da karar alma ve karara katılma şansı sunulmaktadır.
3. *Katılımcı Liderlik:* Lider, örgüt veya grup içerisinde bulunan üyelere tam anlamı ile güven duymasa da, büyük oranda güven duymaktadır ve üst makam-mevkilerce alınan kararlar söz konusu iken, astlarda özgür bir şekilde kendilerince bazı kararlar alabilmektedirler.
4. *Demokratik Liderlik:* Bu liderlik tarzında lider, karar alma sürecine tüm örgüt üyelerini katmakta ve kararlar hep birlikte alınmaktadır (Canbolat, 2016; Doğanay 2014).

Rennis Likert'in yapmış olduğu araştırma sonucunda çıkan bulgular; sömürücü otokratik liderlik ve koruyucu otokratik liderlik çatısı altında olan örgüt veya gruplarda verimliliğin ve performansın düşük olduğu, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik çatısı altında olan örgüt veya gruplarda ise, verimliliğin ve performansın yüksek olduğu saptanmıştır (Hodgetts, 1997'den aktaran Doğanay, 2014).

#### **2.5.3.6 Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi**

Douglas McGregor tarafından geliştirilen teoriye göre, örgüt içerisinde lider olarak bulunan bireylerin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarına etki eden en önemli etmenin, liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımları olduğudur. Çalışmalar sırasında ifade edilen varsayımlar X ve Y teorisi şeklinde adlandırılmıştır. X ve Y teorisine göre kişilerin davranış biçimleri ve özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Çelik, 2017).

X Teorisine göre;

- Kişiler genellikle işlemeyi sevmemekte ve sürekli olarak işten kaçmayı istemektedirler.
- Kişiler genellikle sorumluluk sahibi bir birey olmak istememekte ve başka kişilerce yönetilmek istemektedirler.
- Kişilerin içinde işe karşı ve terfi etmeye (yükselmeye) karşı her hangi bir istek bulunmamaktadır.
- Kişiler genel olarak örgütün amaçlarına kayıtsız kaldıklarından, sürekli kontrol altında tutulmalı ve gerektiği zaman cezalandırılmalıdırlar (Arslan, 2015; Çelik, 2017).

Y Teorisine göre;

- Kişiler için iş yapmak, güzel bir oyun kadar zevkli bir durumdadır.
- Kişilerin, işin gerektirdiği amaçlara ulaşabilmesi için kendilerini kontrol etmeleri gerekmektedir.
- Kişilerin kendilerini kontrol ederek amaca doğru ilerlemesi, iş doyumunu ve ödülünü doğrudan olumlu bir şekilde etkilemektedir.
- Kişiler uygun ortam yaratıldığı zaman kendilerince öğrenme ve kendilerini geliştirme isteği içerisine girmekte ve gerektiği zaman sorumluluğu tek başlarına üzerlerine almaktadırlar (Şimşek ve Çelik, 2012'den aktaran Çelik, 2017; Doğanay, 2014).

Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi'ne göre, X teorisini benimseyen önderler otokratiktirler (Canbolat, 2016), Y teorisini benimseyen önderler ise demokratiktirler (Adalan, 2016).

### **2.5.3 Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık liderlik teorisi, bir liderin farklı durumlar karşısında farklı liderlik tarzı benimsediğini ifade etmektedir (Koçel, 1998'den aktaran Saraman, 2017).

Durumsallık yaklaşımının temel düşüncesi, önder davranışlarının değişkenlik gösteren şartlara ve durumlara göre farklılaşmasıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Her türlü ortamda kabul görülecek bir liderlik tarzının olmadığını savunan durumsallık yaklaşımına göre, en başarılı lider davranışının örgütlere, bireylere ve o anın getirmiş olduğu şartlara göre değişiklik göstereceği ifade edilmiştir (Çelik, 2017).

Kısacası, durumsallık teorisi farklı durum ve şartlara bağlı olarak farklı liderlik tarzları uygulanması görüşünü savunan bir yapıya sahiptir (Şimşek ve Çelik, 2012'den aktaran Çelik, 2017).

Literatür incelendiği zaman, durumsallık yaklaşımın gelişmesine birçok araştırmanın katkı koyduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırma ve çalışmalar; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, House'nin Yol-Amaç Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı ve Tannenbaum ve Schmidt'in Lider Davranış Süreci'dir (Canbolat, 2016).

#### **2.5.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı**

Fiedler savunmuş olduğu görüşte, her durum ve şartta tek bir liderlik tarzının benimsenmeyeceği, farklı durum ve şartlarda farklı liderlik tarzlarının benimseneceği temeli kendini ön plana çıkarmaktadır (Çelik, 2017). Bu temele göre Fiedler kapsamlı bir araştırma yaparak, hangi liderlik tarzının ne tür durumlarda benimsenebileceği konusuna açıklık getirmiş ve bazı etmenleri ortaya koymuştur (Doğanay, 2014). Bunlar;

1. *Lider ve Grup Üyeleri Arasındaki İlişkiler:* Lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkinin ne derecede kaliteli olduğu ifade edilmektedir.

2. *Liderin Görev Yapısı*: Grubun görevsel yapısının tam ve değişmez olduğu ifade edilmektedir ve her üyenin bu yapıya göre hareket etmekte olduğu savunulmaktadır. Grubun görevsel yapısının tam olmasından dolayı liderin rehberliğine gerek duyulmamaktadır.

3. *Liderin Konumsal Gücü*: Liderin makamsal ve konumsal gücü ifade edilmektedir (Özkalp ve Kırıl, 2010'dan aktaran Çelik, 2017; Koçel, 2011'den aktaran Saraman, 2017).

Liderin grup üyeleri ile arasındaki ilişkinin iyi derecede olması, liderin görev yapısının tam ve değişmez bir şekilde olması ve liderin konumsal gücünün tam ve etkili olması, liderin grup için etkili bir lider olacağı anlamına gelmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012'den aktaran Çelik, 2017).

#### **2.5.3.2 House'nin Yol-Amaç Yaklaşımı**

Robert J. House'nin gün yüzüne çıkarmış olduğu yol-amaç yaklaşımı (Adalan, 2016), Terence R. Mitchell tarafından geliştirilen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğanay, 2014).

En basit teoriler arasında bulunan yol-amaç teorisine göre, liderin hedeflerine ulaşmasında iş gören astlara önem vermesi ve astların motivasyonunu yüksek tutması temel alınmıştır. Liderin, grup içerisinde iş gören astların motivasyonlarını yüksek tutarak astları hoşnut etmesi durumunda; lider iş görenler aracılığı ile amacına doğru bir yol izleyecektir. Kısacası, liderin iş gören astlarının hoşnut tutma gibi davranışlar sergilemesi ile hedeflediği amaca, iş görenler vasıtasıyla en erken zamanda ulaşabilmesi durumudur. Bu durum da, yol-amaç teorisinin temel aldığı bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Canbolat, 2016).

House'nin yol-amaç yaklaşımı, dört farklı lider davranış tarzı üzerinde durmaktadır (Şimşek, vd., 1998'den aktaran Doğanay, 2014). Bunlar;

1. *Emir Veren*: Lider neyin hangi tarihte yapılacağını söylemektedir.
2. *Destekleyen*: Lider astlarına karşı ilgilidir ve astlarıyla arasındaki ilişki arkadaşça bir ilişkiye dayanmaktadır.
3. *Katılan*: Lider, astların karar alma sürecine katılmasını istemektedir.
4. *Başarı Arayan*: Lider, hedefler belirlemekte ve belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada astlara güvenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012'den aktaran Çelik, 2017).

#### **2.5.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

Kısaltması 3-D olarak bilinen Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, liderliği "ilişki", "görev" ve "etkinlik" boyutları ile açıklamaya çalışmıştır (Eren, 1991).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı'nda bulunan boyutlar, şu şekilde tanımlanmaktadır:

1. *İlişkiye Önem Veren Liderler*: Liderler, iş gören astların fikir ve düşüncelerine önem vererek aralarındaki ilişkiyi iyi tutmaya çalışmaktadırlar.
2. *Göreve Önem Veren Liderler*: Liderler, hem kendinin sarf etmiş olduğu emekleri, hem de iş görenlerinin sarf etmiş olduğu emekleri örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktadırlar.
3. *Etkinliğe Önem Veren Liderler*: Liderlerin, gerçekleştireceği amaçları ne derece gerçekleştirdiği, bu boyutta ön planda tutulmaktadır (Eren, 1991).

#### **2.5.3.4 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı**

Paul Hersey ve Kenneth Balnchard'ın araştırmaları ve çalışmaları sonucunda ortaya çıkan Hersey ve Blanchard Yaşam Dönemi Yaklaşımı, liderlerin davranışları ile örgütün olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Çelik, 2000'den aktaran Canbolat, 2016).

Hersey ve Blanchard’a göre, lider ve örgüt içerisinde bulunan üyeler arasında kurulan ilişki dört aşama şeklinde olmaktadır. Bunların birinci aşaması, iş görenlere oryantasyon verilmesi; ikinci aşaması, iş görenlere görev ve sorumluluklara dayalı bir oryantasyon yönetimi uygulanması; üçüncü aşaması, liderin, çalışanların işlerine karşı olan motivasyonlarını artırmaya yönelik davranışlar sergilenmesi ve emretme eyleminden uzaklaşması; dördüncü aşaması ise, iş gören bireylerin, tecrübelerinin artması durumunda liderin destek vermesi ve emir verici tavırlardan uzaklaşması şeklinde ifade edilmiştir. Hersey ve Blanchard özellikle üçüncü ve dördüncü aşamalarda, liderin emredici tavırlardan kaçınması gerektiğini ifade etmiştir. (Şimşek ve Çelik, 2012’den aktaran Çelik, 2017).

#### **2.5.3.5 Vroom-Yetton-Jago’nun Liderlik Yaklaşımı**

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton’un çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yaklaşıma, 1980 yılında Arthur G. Jago’nun da katılması ile teori son halini almış bulunmaktadır (Begeç, 1999). Durumsallık yaklaşımına en fazla katkı koyan teori olarak belirtilen Vroom-Yetton-Jago’nun Liderlik Yaklaşımı, örgüt içerisinde alınacak kararlara iş görenlerin de katılmasını; iş görenlerin katılması durumunda daha başarılı kararlar alınacağı görüşünü savunmaktadır (Adalan, 2016).

“Karar Ağacı Modeli” olarak da bilinen Vroom-Yetton-Jago’nun Liderlik Yaklaşımı (Adalan, 2016), yedi farklı durum ve şarta göre uygulanacak, beş farklı liderlik tarzı olduğunu ifade etmektedir (Saraman, 2017). Bunlar;

1. *Otoriter 1:* Lider, elindeki bilgiler ile yetinerek ve bu bilgileri kullanarak kararları kendisi vermektedir.
2. *Otoriter 2:* Lider, grup veya örgüt içerisinde yer alan üyelerin bilgilerine başvurmaktadır fakat yine de kararları kendisi vermektedir.

3. *Danışmalı 1*: Lider, problem ile ilgili olarak grup veya örgüt içerisinde yer alan üyeler ile tek tek (bireysel olarak) görüşerek yorum ve önerilerini almakta, fakat yine de kararları kendisi vermektedir.
4. *Danışmalı 2*: Lider, problem ile ilgili olarak grup veya örgüt içerisinde yer alan üyeler ile grup halinde (grupsal olarak) görüşerek, grup halinde yorum ve önerilerini almakta, fakat yine de kararları kendisi vermektedir.
5. *Grup 2 (Katılmalı)*: Lider, problem ile ilgili olarak astları ile grup halinde görüşerek fikir alış-verişinde bulunmakta, kararlar hep birlikte alınmakta ve çözüm konusunda başarılı bir anlaşmaya varılmaktadır (Paşaoğlu, vd., 2013'ten aktaran Saraman, 2017).

#### **2.5.3.6 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli**

Tannenbaum ve Schmidt, liderin benimseyeceği veya benimsemeyi düşündüğü liderlik tarzını belirlemenin öncesinde, örgüt veya grup içerisinde yer alan iş gören üyelerin özelliklerini dikkate alması ve iş gören üyelerin özelliklerine göre herhangi bir liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır (Efil, 2002'den aktaran Doğanay, 2014).

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli'nde, doğrunun bir ucunda bulunan liderlik tarzı otokratik liderlik tarzı iken, doğrunun diğer ucunda bulunan liderlik tarzının, demokratik liderlik tarzı olduğu belirtilmiştir. Bu modele göre liderin, başarılı bir lider olabilmesi için, hangi durum ve şartlarda, hangi liderlik tarzını benimseyeceğine önemli bir nokta olarak değinilmiştir (Adalan, 2016).

#### **2.5.4 Çağdaş Yaklaşımlar**

Günümüz şartları ve koşulları dikkate alındığında, gelişim ve değişim oldukça hızlı bir biçimde ilerlemekte olduğu için, liderlik yaklaşımlarında da büyük bir gelişme ve değişim kendisini ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişmeler ve değişimler sonucu

liderlik kavramına karşı olan bakış açısında önemli derecede değişiklikler olduğu ve bu değişikliklerin her geçen gün liderlik ile ilgili yeni yaklaşımları ortaya çıkardığı ifade edilmektedir.

Çağdaş yaklaşım ile söz edilmek ve asıl değinilmek istenenin liderlik tarzları olduğu ve bu liderlik tarzlarının kendilerince birçok özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Çelik, 2017).

## **2.6 Liderlik Tarzları**

Liderlerin karakteristik özellikleri başta olmak üzere, tavırları, olaylara bakış açıları, davranışları vb. gibi özellikleri, liderlerin takipçilerine karşı söz konusu liderin tarzı olarak yansıtmaktadır. Liderin tarzı, liderliğini yapmış olduğu örgüt veya grup için oldukça önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü liderin benimsemiş olduğu tarz, örgüt veya grup içerisinde görev alan bireylerin motivasyonlarını etkilemektedir. Örgüt veya grubun amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için, grup içerisinde görev alan bireylerin motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Grup içerisinde çalışan bireylerin motivasyonlarının yüksek olması olayı, liderin sergileyeceği tarz (liderlik tarzı) ile doğrudan ilişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. (Canbolat, 2016).

Liderlerin benimsemiş olduğu tarzlardan; a) otokratik liderlik tarzına, b) demokratik liderlik tarzına, c) serbest bırakıcı liderlik tarzına, d) dönüşümcü liderlik tarzına, e) etkileşimci liderlik tarzına literatürde şu şekilde değinilmiştir.

### **2.6.1 Otokratik Liderlik Tarzı**

Otokratik liderler, gücü ve yetkiyi elinde tutan liderler olarak tanımlanmaktadırlar (Balekoğlu, 1992). Otokratik liderlik tarzına göre, liderler karar alarak, emirler vermekte; örgüt içi çalışanlar ise liderin kararlarına saygı duyarak emirlerini yerine getirmektedirler (Doğanay, 2014). Otokratik liderlik tarzında lider

herşeyi (amaç, izleyeceği yol, görev ve sorumluluklar vb. gibi) hiç kimseye danışmadan ve fikir almadan kendince belirlemekte ve uygulamaktadır (Adalan, 2016). Karar alınma sırasında son sözü söyleyen otokratik liderler (Canbolat, 2016), kararları son derece hızlı bir şekilde ve kimsenin fikir ve düşüncelerine önem vermeden almaktadırlar ve bu durum da çoğu zaman yanlış kararların alınmasına ve bu kararların olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır (Çelik, 2017). Kararların hızlı bir şekilde alınması her ne kadar olumsuz sonuçlar doğursa da, zamandan tasarruf etme açısından olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğanay, 2014).

Otokratik liderlik tarzının olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönü, örgüt içi çalışanların, liderlerin emirlerini uygulaması durumunda lider tarafından ödüllendirilmesi; olumsuz yönü ise, liderlerin otokratik davranışlarda aşırıya kaçtığı zaman, örgüt içi çalışanları tarafından sevilmemeye başlanması ve çalışanların işlerine karşı olan motivasyonlarında düşüş görülmesidir (Çoban, 1999'dan aktaran Çelik, 2017).

### **2.6.2 Demokratik Liderlik Tarzı**

Demokratik liderler, karar alırken örgüt içi çalışanların fikir ve düşüncelerine son derece önem veren ve çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate alarak karar veren liderlerdir (Eren, 2010'dan aktaran Doğanay, 2014). Demokratik liderlerin örgüt içi çalışanların fikir ve düşüncelerine saygı göstermesi durumu, çalışanların işe karşı olan motivasyonlarının yükselmesinde ve çalışanların işe karşı aktif bir katılım göstermelerinde olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Adıyaman, 2015). Demokratik liderlik tarzını benimsemiş liderler, plan, program, izlenecek yol vb. gibi durumların belirlenmesinde, çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate alarak,

liderliğini yapmış olduğu örgütü veya grubu en iyi şekilde yönetme eylemi içerisinde bulunmaktadır (Yeniçeri ve Seçkin, 2011)

Doğanay (2014) yapmış olduğu çalışmada, demokratik liderlik tarzının olumlu ve olumsuz yönlerine değinmiştir. Çalışanların karar alma sürecine katılmaları durumu çalışanların, organizasyonun bir parçası olarak hissettirmelerinden dolayı, işlerine karşı inanılmaz bir bağlılık göstermeleri ve işlerine karşı olan motivasyonun yükselmesi demokratik liderlik tarzının olumlu yönü olarak belirtilirken; çalışanların karar verme sürecine katılmaları, fikir ve düşüncelerini beyan etmeleri zaman açısından oldukça büyük sıkıntı yaratmaktadır. Bu durum da demokratik liderlik tarzının olumsuz yönü olarak ele alınmıştır.

### **2.6.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen liderler, her türlü sorumluluktan kaçınan ve sorumluluk üstlenmek istemeyen liderler olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2017). Örgüt veya grup içerisindeki kararların iş görenler tarafından alındığı, planların iş görenler tarafından yapıldığı ve liderin iş görenlerin karar ve planlarına karışmadığı bu liderlik tarzında (Çelik, 2017) liderin tek görevi, iş gören veya astlara malzeme veya kaynak tedarik etmek (Doğanay, 2014); kısacası lider iş görenlerine gereken maddi gücü (para) ve gerekli ekipmanı temin etmektedir (Eren, 1991), ve temin etmiş olduğu malzeme ve kaynaklar konusunda çıkabilecek herhangi bir problemi ortadan kaldırmaktır (Doğanay, 2014).

Görevini laiki ile yerine getirmeyen ve görevinde son derece pasif olan yöneticilerin benimsemiş olduğu serbest bırakıcı liderlik tarzının (Canbolat, 2016), bazı olumsuz yönleri karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- Örgüt veya grup içerisinde çalışanlar, istedikleri zaman, istedikleri yerde, istedikleri gibi davranış sergilemektedirler (Çelik, 2017).

- Bazı çalışanlar, grup veya örgütü parçalama ve bölme girişimi içerisine girmektedirler (Çelik, 2017).
- Bazı çalışanlar, örgüt veya grup için sağlanmış olan kaynakları kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedirler (Dinçer ve Fidan, 1996).

Literatürde, serbest bırakıcı liderlik tarzı için değinilmiş olan bu olumsuz yönler ve sakıncalı davranışlar yanında; bu liderlik tarzının olumlu ve avantajlı yönleri de karşımıza çıkmaktadır (Ekici, 2006).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında genel olarak liderlerin pasif oluşu ön planda tutulurken, çoğu zaman durum bu şekilde olmayarak; lider çalışanlarını ve astlarını geliştirebilmek için, onları bulundukları seviyeden daha üst seviyelere ulaştırmak için, çalışanların düşünme becerilerini ve yaratıcılıklarını geliştirebilmek için, çalışanların problem çözme becerilerini artırmak için (Fiedler, 1967; Blake ve Movton, 1964), pasif görünerek ama tüm sorumluluğu kendisi alarak, görev ve yetkileri iş gören astlara yüklemektedir (Ekici, 2006'dan aktaran Canbolat, 2016).

#### **2.6.4 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı**

Gary Yukl'a dönüşümcü liderliği, grubun hedeflerine bağlılık oluşturma ve bu hedeflere ulaşmada grup içi iş görenlerin motivasyonlarını artırma süreci olarak tanımlarken (Özalp ve Öcal, 2000'den aktaran Çelik, 2017), David Hughes (1990) dönüşümcü liderliği, geleceğe dair planlar yapma, yapılan bu planlara doğrultusunda örgüt veya grubu eyleme geçirme ve örgüt veya grubu, günümüz koşullarında meydana çıkmış yeni eğilimlere göre düzene sokma sürecidir (Çelik, 2017).

Bass 1985 tarafınan yaygınlaştırılan dönüşümcü liderlik tarzı, örgüt içerisinde misyon ve vizyon kavramlarına yer veren ve çalışanların ilgi ve isteklerine tam teşekküllü bir şekilde yanıt veren bir liderlik tarzı olarak tanılanmıştır (Bass, 1990). Bernard M. Bass (1990) yapmış olduğu bazı klinik deney ve örnek olay bulguna göre,

dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tarzını tüm diğer liderlik tarzlarından ayıran bazı özelliklere literatürde değinmiştir (Çelik, 2017). Bu özellikler, karizma, ilham, kişisel düşünce ve teşviktir ((Bass, 1985 aktaran Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

- a) *Karizma*: Bass (1985), karizma terimini vizyon sahibi ve modern lider olarak tanımlarken, (Özalp ve Öcal 2000'den aktaran Çelik, 2017) ise karizmayı; dönüşümcü liderin iş görenleri tarafından sözünün arkasında duran bir lider olarak görülmesi ve liderin izinden gidildiği zaman buna değecek sonuçlar ortaya çıkması; dönüşümcü liderlerin karizma özellikleri olarak tanımlanmıştır.
- b) *İlham*: Bass (1985) ilham terimini, değişen hedefleri ve misyonu izlemek için çalışanlara yetki verme olarak tanımlarken, Doğanay (2014) ilham terimini, liderlerin örgüt veya grup içi çalışanlarına ilham kaynağı olmaları ve çalışanların kapasite açısından bulundukları noktadan daha üst noktalara çıkmalarına yardımcı olmaları şekliyle ifade etmiştir.
- c) *Kişisel Düşünce*: Bass (1985) kişisel düşünceyi, çalışanların ihtiyaçlarını tanımlama olarak ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda bireylerin kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak çalışmalarına devam etmesi durumu şeklinde tanımlamıştır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007).
- d) *Teşvik*: Bass (1985) teşvik etmeyi, liderin çalışanları daha önceden teşvik ettiği düşünce ve fikirleri yeniden düşünmeleri için cesaretlendirme olarak tanımlamıştır.

Dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş liderlerin, bu liderlik tarzı ile başarıya ulaşabilmeleri, liderlerin iş görenleri vizyon sahibi kişiler haline getirmeleri, iş görenlere ilham vermeleri ve iş görenleri organizasyonun inancı ile aşlamaları ile doğrudan bağlantılıdır (Eren, 2010'dan aktaran Doğanay, 2014).

Dönüşümcü liderlik tarzına göre lider, örgüt ve grup içi çalışanlarda işe karşı motivasyon oluşturan ve çalışanların iş doyum seviyesini en üst düzeye çıkaran kişidir (Hickman ve Bass, 1997'den aktaran Canbolat, 2016).

#### **2.6.5 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı**

İlk kez 1978 yılında Burn tarafından kullanılan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzı (Canbolat, 2016), örgüt veya grupta bulunan iş görenlerin, görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmeleri durumunda lider tarafından ödüllendirilmelerini, iş görenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemeleri durumunda ise lider tarafından cezalandırılmalarını savunan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Serinkan, 2002).

Örgüt ve grup içerisindeki yasal güçlerini genel olarak çalışanlar üzerinde ödül-ceza şeklinde kullanan etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş liderler (Çelik, 2017), çoğu zaman iş görenlerin motivasyon seviyesini yükseltecek davranışlar sergileyerek, iş görenlerini etkileme çabası ve gayreti içerisinde girmektedirler (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000).

Lider ile iş görenleri arasında, bazı şartlamalara bağlı kalınarak uygulanan bu liderlik tarzında (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005), neredeyse en büyük şartlama, liderlerin istediklerinin olması durumunda iş görenlerin ödüllendirilmesidir. Bu ödüllendirme işleminin gerçekleşeceği, liderin iş görenlerine görev ve sorumluluk verdiği an açık ve net bir şekilde belirtilmektedir. (Arslan, 2013'ten aktaran Adalan, 2016). Lider ve iş göreni arasında iki kişilik şartlı bir dönüşüm olan etkileşimci liderlik tarzı, genellikle olumlu sonuçlar doğuran bir liderlik tarzı olarak belirtilmiştir. Bunun en büyük nedeni ise, iş göreninin, liderin yüklemiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirmesi durumunda hediye (ödül) alacak olmasından dolayı görevini severek ve tam bir şekilde yapmaya çalışacağı gerçeğidir. Bu bağlamda iş görenin işini tam ve

başarılı bir şekilde yapması örgüt veya grubunda başarı seviyesini artırmakta ve lider için olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Canbolat, 2016).

## **2.7 İş Doyumu Tanımı, Önemi, Teorileri ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

### **2.7.1 İş Doyumu Tanımı**

Literatürde mesleki doyum olarak da adlandırılan iş doyum, Latince bir kelime olan “satis” kelimesinden türetilerek ortaya çıkmıştır (Gündüz, 2016).

Literatür incelendiği zaman, iş doyum veya mesleki doyum kavramları ile ilgili yapılan ilk araştırmalar ve çalışmalar 1920 yılında başlamış fakat konunun önemi 1940 yılında artmaya başlamıştır (Eğinli, 2010). Eğinli (2010)’nin bilgilerine ek olarak Aksoy (2018) ve Gündüz (2016) iş doyum ile ilgili çalışmaların, Birinci Dünya Savaşı sonlarında F. Taylor tarafından başlatıldığını ifade etmiştir.

Öte yandan iş doyum ile ilgili çalışmaların 1930 yılında başladığına değinen Arslan (2015), iş doyum ile yapılan ilk çalışmanın 1930 yılında Elton Mayo’nun, Hawthorne çalışması olduğunu ifade etmiştir (Arslan, 2015). Elton Mayo’nun yapmış olduğu Hawthorne çalışması sonucunda insan faktörünün örgüt ve kurumlar için vazgeçilmez bir unsur olduğu ve insanların bir robot olarak görülmemesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Arslan, 2015).

İş doyum tanımına değinmeden önce doyum terimine değinecek olursak; doyum bireylerin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi, diğer bir deyişle bireylerin kendilerince belirlemiş oldukları kriterler ile yaşamlarının tümünü olumlu (pozitif) yönde değerlendirmesi şekli ile ifade edilebilir (Diener, Emmons, Larsen, ve Griffin, 1985’ten aktaran Recepoğlu ve Ülker Tümlü, 2016). Bu bağlamda doyum, insanlar tarafından hissedilen ve insanların içlerindeki huzuru anlatmaya çalışan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Gündüz, 2016).

İş doyumunu, iş gören bireylerin yapmış oldukları işten aldıkları mutluluk duygusu şeklinde tanımlamıştır (Aksoy, 2018).

Birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanan iş doyum kavramı, basitleştirilmiş şekli ile “iş gören bireylerin, işlerini sevmeye düzeyi” olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Eren (1989)’in yapmış olduğu tanıma göre iş doyum, iş görenlerin, meşguliyet gösterdikleri işlerine karşı duydukları hoşnutluk duygusu olarak tanımlanmaktadır (Tan, 2003).

İş doyum, bireyin çalışmakta olduğu işine karşı duyduğu ve bireyin bünyesinde barındırdığı olumlu duygular bütünüdür (Rençber, 2012).

Lawler ise iş doyumunun tanımını, kişinin iş hayatını değerlendirmesi neticesinde, ulaşılmış olduğu mutluluk duygusu şeklinde yapmıştır (Başaran, 1992’den aktaran Tan, 2003).

Bir çok yazara göre kısaca tanımlanmış olan iş doyum kavramı; Locke (1976)’a göre, bireyin yapmış olduğu işin taktir alması sonucu, kişide oluşan haz duygusu; Erdoğan (1999)’a göre, kişilerin mesleklerine karşı göstermiş oldukları olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) tutumlar bütünü; Greenberg ve Baron (2000)’a göre, iş gören bireylerin mesleklerine karşı göstermiş oldukları tutumlar; Weis (2002)’e göre, çalışan bireylerin işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepkiler; Mrayyan (2005)’a göre ise, iş gören bireylerin meşguliyet içerisinde oldukları işten aldıkları mutluluk şeklinde tanımlanmıştır (Karagöz, Kınır, Yıldız, 2010’dan aktaran Aksoy, 2018).

Davis, iş doyumunu, çalışmakta olan bireylerin mesleklerinden duymuş olduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır (Çömezoğlu, 2007’den aktaran Durukan, 2017)

Schultz ve Schultz (1990) iş doyumunu, iş gören kişilerin mesleklerine karşı oluşturduğu tutumlar ve duygular bütünü şeklinde tanımlamıştır (Recepoğlu ve Ülker Tümlü, 2016).

Çetinkanat (2000) iş doyumunu, gören kişilerin işlerine (mesleklerine) karşı gösterdikleri duygusal tepki olarak tanımlarken (Yılmaz ve Ceylan, 2011), Tengilimoğlu (2005) iş doyumunu, iş gören bireylerin meslek ortamındaki beklentileri ile algılayabildikleri arasındaki fark olarak tanımlamıştır.

Alan yazına bakıldığı zaman mesleki doyum olarak da adlandırılan iş doyumunun birçok tanımına ulaşılmaktadır. Eğinli (2010), yapılan birçok tanımı göz önünde bulundurarak genel bir tanım ortaya koymuş ve iş doyumunu, kişinin meşgul olduğu işten aldığı mutluluk ve haz duygusu olarak tanımlamıştır.

### **2.7.2 İş Doyumunun Önemi**

İş doyumunu, iş gören bireylerin meslekleri ile ilgili olarak hissettikleri ve düşündükleri; diğer bir deyişle iş görenlerin işlerini itici (sıkıcı) ve çekici (anlamli) bulmaları açısından iş yeri ve iş gören bireylerin kendileri için oldukça fazla önem arz etmektedir. İş görenlerin iş doyum seviyeleri, işletmelerde yöneticilik rolü üstlenen liderler için de oldukça fazla önem taşımaktadır. Çünkü işletmelerin (örgütlerin) verimliliği ve lider veya örgüt tarafından önceden belirlenmiş olan hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için iş görenlerin iş doyum (mesleki doyum) seviyelerinin oldukça yüksek bir derecede olması gerekmektedir. Bu durum da çalışan iş doyumlarının lider için oldukça büyük önem taşıdığını ifade etmektedir (Tan, 2003).

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş doyumunu yüksek seviyede olan bireylerin yaşam doyum seviyelerinin de yüksek olduğu ve tüm bunlara bağlı olarak normal yaşamında olumlu (pozitif) davranışlar sergilediği saptanmıştır. Buna karşın iş doyum seviyeleri düşük olan bireylerin ise, yaşam doyumunu seviyelerinde düşük olduğu ve

normal yaşamında olumsuz (negatif) davranışlar sergilediği ifade edilmiştir (Aksoy, 2018).

Tan (2003) ve Aksoy (2018)'un aktardıklarından da anlaşılacağı üzere iş doyumunu, hem bireylerin kendileri için (iş/meslek yaşantısı yanı sıra, normal yaşam standartları da buna dahil), hem çalıştıkları işletmeler için, hem de işletme yöneticileri için oldukça büyük önem taşımaktadır.

### **2.7.3 İş Doyumu İle İlgili Başlıca Teoriler**

#### **2.7.3.1 Kapsam Teorileri**

Tütüncü ve Küçükusta (2008)'ye göre kapsam teorileri, bireylerin içinde mevcut olan ve bireyleri davranışa yöneltten etmenleri algılamaya önem vermektedir. Kapsam teorilerinin temel düşüncesi, bireyleri harekete geçiren etmenleri anlaması ve bu etmenler ile bireyleri grubun amaçları doğrultusunda harekete geçirmektedir.

Yapılan birçok çalışma ile ortaya çıkan teori veya teoriler, mesleki doyum açısından tek başlarına yetersiz kalmışlardır. Bu bağlamda bir çok teori ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin en yaygın olanları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi şeklinde ifade edilmiştir (Küçük, 2014).

##### **2.7.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, kişilerin ihtiyaçlarını beş farklı kategori olarak en temel düzeyden en üst düzeye doğru hiyerarşik bir şekilde sıralamıştır (Küçük, 2014).

1. Kişinin fizyolojik ihtiyaçları (kişinin beslenme, uyuku vb. temel yaşam ihtiyaçları),
2. Kişinin güvenliği ile ilgili ihtiyaçları (kişinin her türlü tehlikeden korunma ihtiyacı),

3. Kişinin sosyal yaşamı ile ilgili ihtiyaçları (kişinin toplumsal açıdan kabul görülmesi, sevilmesi vb. gibi sosyal yaşam ihtiyaçları),
4. Kişinin saygı görmesi ile ilgili ihtiyaçlar (kişinin saygı görme, itibar kazanma ve tanınma gibi ihtiyaçları),
5. Kişinin kendisini gerçekleştirmesi ile ilgili ihtiyaçlar (kişinin gelişmesi veya kendini geliştirmesi ile ilgili ihtiyaçlar) (Erdem, 2008'den aktaran Arslan, 2015; Gündüz, 2016).

Liderlik rolü üstlenen yöneticilerin, yukarıda belirtilen ihtiyaçları dikkate alması sonucunda, örgüt ve kurum içerisinde görev yapan çalışanların iş doyum seviyesinin artmasına neden olacağını belirten Arslan (2015), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin liderler tarafından dikkate alınmasının, örgütsel verimliliği de artıracığına ayrıca değinmiştir.

#### **2.7.3.1.2 Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi**

Herzberg'in 200 tane mühendis ve muhasebeci ile yapmış olduğu çalışma sonrasında gelişen Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi (Koçel, 1995), Herzberg tarafından iki grupta incelenmiştir (Gündüz, 2016). Küçük (2014) bu grupları, kişiyi motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak ifade etmektedir.

1. Motive Edici Faktörler: İşin içerik kısmı ile yoğun bir şekilde ilgilenmekte olan bu faktörler, motivasyon artırıcı ve kişiyi güdüleyici tavırlar sergilemektedir.
2. Hijyen Faktörleri: İşin çevre koşulları ile yoğun bir şekilde ilgilenmekte olan bu faktörler, sadece kişilerin iş doyumsuzluğuna engel olmaktadır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2007'den aktaran Küçük, 2014).

### **2.7.3.1.3 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

McClelland bu teoride, insanların ihtiyaçlarını doğuştan değil de sonradan öğrenme yolu ile kazanılabileceğini ifade etmektedir (Tütüncü ve Küçükusta 2008'den aktaran Küçük, 2014). McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'ne göre bireylerin ihtiyaçları, üç farklı grup olarak belirlenmiştir. Bunlar a) ilişki kurma, b) güç kazanma ve c) başarıma ihtiyaçları olarak ifade edilmektedir (Türk, 2007'den aktaran Gündüz, 2016).

### **2.7.3.2 Süreç Teorileri**

Bireylerin gereksinimlerinin giderilmesinde kullanılmakta olan dış etmenler üzerine yoğunlaşan süreç teorileri, sıradan bir davranış sergileyen kişilerin, aynı davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması konusuna değinen bir yapıya sahip teoriler olarak ifade edilmektedirler. Süreç teorilerinin başlıcaları, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'un Amaç Teorisi ve Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçük, 2014).

#### **2.7.3.2.1 Adams'ın Eşitlik Teorisi**

J. Stacy Adams tarafından geliştirildiği bilinen "Eşitlik Teorisi"nin temelinde (Şengül, 2008), iş gören bireylerin, yapmış veya yapmakta oldukları işin karşılığı olarak, tüm çalışanların eşit davranış (muamele) görmesi ve tüm çalışanlara eşit değer verilmesi durumu yer almaktadır (Küçük, 2014).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışan bireylerin göstermiş oldukları emek karşısında diğer çalışanlar ile aynı ödül alması durumunun çalışanların iş doyumunda artış göstereceği; çalışan bireylerin göstermiş oldukları emek karşısında diğer çalışanlar ile farklı ödül alması durumu ya da bazı çalışanların aynı iş sonucunda ödül alması, bu durum karşısında bazı çalışanların da hiç ödül almaması durumu, çalışanları iş doyumuna itecek başlıca faktör olarak görülmektedir (Şengül, 2008).

#### **2.7.3.2.2 Locke'un Amaç Teorisi**

Locke'un Amaç Teorisi, iş gören bireylerin, meşguliyet göstermiş oldukları işlerinde kendilerine göre hedef ve amaç belirlemiş olmaları; bu hedef ve amaca ulaşmaları durumunda mutlu olmaları şeklinde bir yapıya sahiptir (Gündüz, 2016).

Locke'un Amaç Teorisinde, amaçlar bazı özelliklere göre belirlenmektedir. Bu özellikler;

1. Amaçların açık ve net olması,
2. Amacın yoğunluk derecesi,
3. Amacın güçlük düzeyi şeklinde ifade edilmiştir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001'den aktaran Gündüz, 2016).

#### **2.7.3.2.3 Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi**

Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi olarak da adlandırılan Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi (Küçük, 2014), bireylerin yapmış oldukları iş sırasında göstermiş oldukları performansa göre ödüllendirilmelerini temel alan bir yapıya sahiptir (Gündüz, 2016).

Teoriye göre iş gören bireyler kendi iş performanslarını işin sonucuna göre ayarlamaktadırlar. Eğer iş bitiminde ödül alma durumu mevcut ise, iş sırasında daha fazla emek harcama gibi durumlar söz konusudur fakat iş bitiminde ödül vb. tarzda şartlamalar mevcut değil ise, iş sırasında harcanacak emek de azalmaktadır. İş gören bireylerin, işlerine karşı emek göstermeleri karşısında ödül almaları durumu, iş doyum seviyelerini de olumlu yönde etkilemektedir (Küçük, 2014).

## 2.7.4 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

### 2.7.4.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireyin işi konusunda tatmin olmasını sağlayan faktörlerdir. Bu faktörler, a) yaş, b) cinsiyet, c) eğitim düzeyi ve d) hizmet yılı olarak ifade edilmektedir (Gündüz, 2016).

a) *Yaş*: İş doyumunu etkileyen en önemli bireysel faktör olan yaş kavramına değinildiği zaman (Küçük, 2014), yaşın ilerlemesi ile iş doyum seviyesinin artması durumu yapılan çalışmalarda saptanmıştır (Şencan, 2011'den aktaran Gündüz, 2016). İşe yeni başlayan genç kitle içerisinde yer alan bireylerde iş doyum seviyesi yüksek, orta yaşlara gelindiği zaman iş doyum seviyesi düşük, ileri ki yaşlarda ise, bireylerin tecrübelerine güvenmeleri ve işletme içerisinde kıdemenmeleri nedeni ile iş doyum seviyelerinde tekrardan yükselme görüldüğü ifade edilmektedir (Gündüz, 2016).

b) *Cinsiyet*: Yapılan bir çok araştırma ve çalışmada, cinsiyet faktörünün iş doyumunu çok fazla etkilemediğine değinilmektedir (Arslan, 2015). Yani kadın ve erkek kavramlarının iş doyumuna üzerine yaşadıkları çok bir farklılığın olmadığı ifade edilmektedir (Küçük, 2014). Çarıkçı ve Oskay (2004)'ın yapmış olduğu çalışmada, iş doyumunu hususunda kadın ve erkeğin küçük bir farklılığına değinilmiş ve bunun sonucunda kadınların iş doyumunda başarıya giden süreçler ile ilgilendiğini, buna karşın erkeklerin ise iş doyumunu sonuçları ile ilgilendiği tespit edilmiştir.

c) *Eğitim Düzeyi*: Yapılan araştırma ve çalışmalar sonucunda, eğitim düzeyi düşük kişilerin iş doyum seviyeleri de düşük olarak görülürken, eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş doyum seviyelerinin yüksek olarak görüldüğü saptanmıştır (Eğinli, 2009). Aşık (2010) eğitim seviyesi yüksek bireylerin

işletme yerlerinde, eğitim seviyesine uygun olmayan bir pozisyonda görev alması durumunun, bireyin iş doyum seviyesini düşürmekte olduğunu ifade etmiştir (Küçük, 2014).

- d) *Hizmet Yılı*: Bireylerin hizmet vermiş oldukları işletmede, görev yaptıkları hizmet yılı iş doyumunu doğrudan etkileyen bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, mesleğe yeni giriş yapan bireylere göre uzun yıllar meslekte görev yapan bireylerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek bir seviyede olduğu saptanmıştır (Eğinli, 2009).

#### **2.7.4.2 Örgütsel Faktörler**

İş doyumuna (mesleki doyuma) doğrudan etki eden diğer faktörler ise örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler, a) ücret, b) işin kendi niteliği, c) yükselme olanakları, d) çalışma arkadaşları, e) çalışma koşulları, f) yönetim ve denetim biçimi olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2014; Gündüz, 2016).

- a) *Ücret*: Günümüze kadar yapılan bir çok çalışmada ücretin iş doyumunu doğrudan etkilediği saptanmıştır (Arslan, 2015). Çalışan bireylerin yaptıkları iş karşılığında almış oldukları ücret (para) çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamakta ise, çalışanların iş doyum seviyeleri artmaktadır. Çalışan bireylerin sarf etmiş oldukları emek ve yapmış oldukları iş karşılığında beklediği ücreti almaması durumu veya ücretin örgüt içerisinde adil olarak verilmemesi durumu çalışanları iş doyumsuzluğuna doğru yöneltmektedir (Küçük, 2014).

- b) *İşin Kendi Niteliği*: Yapılan araştırmalara göre, örgüt içerisinde çalışan bireyler için, meşguliyet göstermiş oldukları iş ile çalışanların bilgi ve yetenekleri arasında uyum olması durumunun iş doyumunu yükselttiği ifade edilmektedir. Kısacası, iş gören bireylerin yaptıkları işten zevk alması,

yaptıkları iş ile yeteneklerinin ve bilgilerinin uyum içerisinde olması iş doyum seviyesini artırmaktadır (Gündüz, 2016).

c) *Yükselme Olanakları*: Yapılan bir çok çalışmada, iş gören bireyler için örgüt içerisinde yükselme durumunun, bireylerin işlerine daha çok bağlanmalarını ve işlerini daha çok severek yapmalarını beraberinde getirmekte olduğu; dolayısıyla bireylerin iş doyum seviyelerinde artış göstermiş olduğu tespit edilmiştir (Gündüz, 2016).

d) *Çalışma Arkadaşları*: Örgüt içerisinde görev alan çalışanların bir birleri ile aralarında olan ilişkinin olumlu (pozitif) yönde olması, hem örgüt açısından olumlu hem de bireylerin iş doyumları açısından olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışan bireylerin, günün büyük bir zaman dilimi geçirmiş oldukları iş arkadaşları ile aralarındaki ilişkiyi olumlu tutmaları durumu, iş doyum seviyelerini artırmaktadır (Küçük, 2014; Gündüz, 2016).

e) *Çalışma Koşulları*: Yapılan çalışmalarda, iş yerlerinin fiziksel ortamının çalışanların iş doyumunu doğrudan etkilediği ifade edilmektedir (Şengül, 2008). İş yerleri içerisinde yer alan çalışma ortamlarında ses, ısı, havalandırma, ışık, vs.; tüm bunların yanında iş yeri mesai saatleri, iş yeri yemek araları veya dinlenme molaları, iş yerinin bulunduğu yer (konumu), iş yerinin güvenliği ve iş yerinin hijyen durumu (temizliği) çalışma koşulları olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2015). Çalışma koşullarının iyi ve kaliteli olması durumu, çalışan bireylerin iş doyum seviyelerini olumlu yönde etkilemektedir (Küçük, 2014).

f) *Yönetim - Denetim Biçimi*: Yönetim ve Denetim Biçimi çalışanların iş doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin fikirlerine önem veren, yeteneklerini önemseyen, becerilerini geliştirmesini sağlayan; bireylere değer veren ve saygı gösteren yönetim altında çalışan bireylerin iş doyum seviyelerinin oldukça yüksek bir düzeyde olduğu belirtilmektedir (Küçük, 2014; Gündüz, 2016).

## **2.8 Liderlik Tarzı ve İş Doyumu İlişkisi**

Literatür incelendiği zaman liderlik ve iş doyum arasındaki ilişki üzerinde durulmuş bazı çalışmalar karşımıza çıkmaktadır.

Webb (2009), okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının, çalışanların iş doyumlarını ne derecede etkilediğini belirlemek amacıyla Kuzey Amerika’ da bulunan Hristiyan kolejlerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif (olumlu) yönde, güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Erkan, 2009’dan aktaran Ağırdaş, 2014).

Yılmaz ve Ceylan (2011), ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranış düzeylerinin, öğretmenlerin iş doyum seviyelerini ne derecede etkilediğini belirlemek amacıyla Türkiye Cumhuriyeti ili olan Samsun il merkezi içerisinde yer alan ilköğretim okullarında yapmış olduğu çalışma sonucunda, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzı davranışların, öğretmenlerin iş doyumlarına herhangi bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir.

Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılamış oldukları liderlik tarzı davranışları ile iş doyum seviyeleri arasındaki ilişkisi incelenmiş ve öğretmen iş doyum seviyeleri ile okul müdürlerinin hizmet yılları (mesleki kıdem), cinsiyetleri ve almış oldukları eğitim gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tesbit edilmiştir (Yılmaz ve Ceylan 2011).

Canbolat (2016)'ın Türkiye Cumhuriyeti Çorum ili'nde yapmış olduğu, “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları” çalışmasında, ankete katılım gösteren çalışanların otokratik liderlik tarzını algıladıkları sonucuna ulaşılmış, çalışmaya katılım gösteren bireylerin yaşları ve algılamış oldukları liderlik tarzları arasında ise, anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Canbolat, 2016).

## **Bölüm 3**

### **YÖNTEM**

Yöntem bölümünün amacı, yapılan bu çalışma sırasında kullanılan yöntem ve teknikleri tanımlamak, çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının geliştirilmesi sırasında yapılan geçerlilik-güvenirlilik hesaplamalarını belirtmek ve veri toplama araçları ile ulaşılan verilerin toplanma ve analiz sürecini anlatmaktır.

#### **3.1 Araştırma Modeli**

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma öğretmenlerin okul müdürlerinin, liderlik tarzı davranışlarının ne olduğunu belirlemek ve bu liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla yapılan tanımlayıcı bir araştırma olup, tarama modeli kullanılarak yapılmıştır.

#### **3.2 Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü'ne ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan 2.227 öğretmen oluşturmaktadır (Kıbrıs Türk Orta Eğitim Öğretmenler Sendikası [KTOEÖS], 2015-2016). Araştırmanın evrenini oluşturan, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü'ne ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğü'ne bağlı okullarında görev yapan 2.227 öğretmenin sayısının güncel

bilgilerin KKTC Milli Eğitim Ve Kültür Bakanlığı'ndan elde edilememesinden dolayı, KTOEÖS'ndan güncel bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini ise, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü'ne ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğü'ne bağlı, Gazimağusa ortaöğretim okullarında görev yapan 400 öğretmen oluşturmaktadır.

Gazimağusa ortaöğretim okullarının örneklem grubu olarak belirlenmesinin başlıca nedeni, okullara ve araştırmaya katılan öğretmenlere zaman, maliyet ve kontrol bakımından daha kolay ulaşılmasıdır.

Gazimağusa ortaöğretim okullarında görev yapan 400 öğretmenin %30'una denk gelen 120 öğretmene ulaşılması hedeflenmiş fakat 120 öğretmenin tamamına ulaşılması zaman, maliyet ve kontrol bakımından mümkün olmadığından dolayı örnekleme yöntemine gidilmiş ve basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle rastgele seçilen 76 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur (Büyüköztürk, 2012).

Basit seçkisiz örnekleme yöntemi (Simple Random Sampling); oluşturulan evren listesinden örnekleme birimlerinin seçkisiz olarak çekilmesidir (Büyüköztürk, 2012).

KKTC Gazimağusa ilçesinde bulunan ortaöğretim okullarında yapılan bu çalışmada, her okuldan en az üçte bir oranında görev yapan öğretmene rastgele örneklem yöntemi ile veri toplama araçları (ölçekler-anketler) dağıtılmıştır.

Tablo 2. Veri toplama sürecindeki okul, öğretmen sayısı, dağıtılan ve toplanan ölçek sayısı ve yüzdelikleri

| Okul                                  | Öğretmen Sayısı | Dağıtılan Ölçek Sayısı | Toplanan Ölçek Sayısı | Katılım %      |
|---------------------------------------|-----------------|------------------------|-----------------------|----------------|
| Gazimağusa Türk Maarif Koleji         | 80              | 35                     | 17                    | % 48,57        |
| Namık Kemal Lisesi                    | 75              | 30                     | 10                    | % 33,33        |
| Dr.Fazıl Küçük Endüstri Meslek Lisesi | 43              | 25                     | 11                    | % 44           |
| Gazimağusa Meslek Lisesi              | 42              | 16                     | 8                     | % 50           |
| Ticaret Lisesi                        | 23              | 20                     | 14                    | % 70           |
| Çanakkale Ortaokulu                   | 60              | 30                     | 5                     | % 16,66        |
| Canbulat Özgürlük Ortaokulu           | 55              | 14                     | 6                     | % 42,85        |
| Geçitkale Cumhuriyet Lisesi           | 22              | 9                      | 5                     | % 55,55        |
| <b>Toplam</b>                         | <b>400</b>      | <b>179</b>             | <b>76</b>             | <b>% 42,45</b> |

Bu çalışmada, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin %44.75'ini (400 öğretmenin 179'u); 179 dağıtılan ölçeğin geri dönüş oranı ise 76; yani geri dönüş oranı dağıtılan ölçeklerin %42.45'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma evreninin %3.41'inden (2.227 öğretmenin 76'sı), araştırmanın çalışma evreninin %19'undan (400 öğretmenin 76'sı) veri toplanmıştır.

### 3.3 Veri Toplama

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Thomas (1998) anketi, insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir araştırma materyali olarak tanımlamaktadır (Thomas, 1998'den aktaran Büyüköztürk, 2005). Araştırmada ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının,

öğretmenlerin iş doyumuna etkisini belirlemek amacıyla, veri toplama aracı olan anketler, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği” ile KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden veriler toplanmıştır.

### **3.4 Veri Toplama Süreçleri**

Araştırma, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, öğretmenlerin gönüllülük esası ön planda tutularak sürdürülmüştür. Araştırmanın amacı hakkında katılımcılara bilgilendirilmiş onam formu dağıtılmış ve yapılan açıklamadan sonra veri toplama araçları öğretmenlere şahsen teslim edilmiştir.

### **3.5 Veri Toplama Araçları**

Yapılan bu çalışmada, KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş ve hizmet yılları) belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” (Ek 2), okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarını ölçmek ve belirlemek amacıyla Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” (Ek 3), öğretmenlerin iş doyum seviyelerini ölçmek ve belirlemek amacıyla Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (2005), tarafından geliştirilen “Mesleki Doyum Ölçeği” (Ek 4) kullanılmıştır.

#### **3.5.1 Kişisel Bilgi Formu (Ek 2)**

Kullanılacak olan Kişisel Bilgi Formunda, anketi yanıtlayacak olan katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve hizmet yılları (şu anda yapmakta oldukları işi, ne kadar zamandır yaptıkları) sorulmuş ve bu sorulara yanıt aranmıştır.

### 3.5.2 Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Ek 3)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” (Ek 3) kullanılmıştır. Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen bu ölçek, “hiç, nadiren, arasıra, çoğunlukla, her zaman” şeklinde 5 basamaklı seçeneklerden (5’li likert ölçeği) oluşmaktadır. Toplam 59 sorudan oluşan ölçek, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır.

**a. Otokratik Liderlik:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10. Maddelerdir. Bu liderlik tarzı davranışında öğretmen algılarına göre alınabilecek minimum puan 10, maksimum puan ise 50’dir. Ortalama puan olan 25 puanın üstü liderlik davranışının yüksek, altı ise düşük olduğunu göstermektedir.

**b. Demokratik Liderlik:** 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23. Maddelerdir. Bu liderlik tarzı davranışında öğretmen algılarına göre alınabilecek minimum puan 13, maksimum puan ise 65’dir. Ortalama puan olan 32.5 puanın üstü liderlik davranışının yüksek, altı ise düşük olduğunu göstermektedir.

**c. Serbest Bırakıcı Liderlik:** 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 ve 34. Maddelerdir. Bu liderlik tarzı davranışında öğretmen algılarına göre alınabilecek minimum puan 11, maksimum puan ise 55’dir. Ortalama puan olan 27.5 puanın üstü liderlik davranışının yüksek, altı ise düşük olduğunu göstermektedir.

**d. Dönüşümcü Liderlik:** 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 ve 49. Maddelerdir. Bu liderlik tarzı davranışında öğretmen algılarına göre alınabilecek minimum puan 15, maksimum puan ise 75’dir. Ortalama puan

olan 37.5 puanın üstü liderlik davranışının yüksek, altı ise düşük olduğunu göstermektedir.

**e. Etkileşimci Liderlik:** 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,57, 58 ve 59. Maddelerdir.

Bu liderlik tarzı davranışında öğretmen algılarına göre alınabilecek minimum puan 10, maksimum puan ise 50'dir. Ortalama puan olan 25 puanın üstü liderlik davranışının yüksek, altı ise düşük olduğunu göstermektedir.

### 3.5.3 Mesleki Doyum Ölçeği (Ek 4)

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin mesleki doyumlarının saptanması amacıyla Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (2005) tarafından geliştirilen “Mesleki Doyum Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçek, “hiçbir zaman, nadiren, ara sıra, sık sık, her zaman” şeklinde 5 basamaklı seçeneklerden (5’li likert ölçeği) oluşmaktadır. Toplam 20 sorudan oluşan ölçek, her zaman=5, sık sık=4, ara sıra=3, nadiren=2, hiçbir zaman=1 şeklinde bulunan Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçekte öğretmenlerin iş doyum seviyeleri en düşük 20, en yüksek 100 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin ölçeğe verecekleri yanıtların, ortalama değeri olan 50 puanın üzerinde olması öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin yüksek, 50 puanın altında olması ise öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin düşük olduğunu göstermektedir.

### 3.6 Veri Toplama Araçlarının Güvenirliği – Geçerliliği

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği: Taş, Çelik ve Tomul (2007), tarafından geliştirilmiş “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nin güvenirlik ve geçerlilik çalışması, yine Taş, Çelik ve Tomul (2007), tarafından yapılmıştır. Toplam 59 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlik çalışmaları sonucunda, iç tutarlılık ile Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak, ankette bulunan maddelerin güvenirlik katsayısı 0.87 değerinde

belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmada ise, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” Cronbach Alpha katsayısı 0.93 bulunmuştur.

Mesleki Doyum Ölçeği: Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (2005), tarafından geliştirilmiş “Mesleki Doyum Ölçeği” ‘nin güvenirlik ve geçerlilik çalışması, yine Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (2005), tarafından yapılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerin “Gelişme İsteği” ve “Niteliklere Uygunluk” olarak iki faktöre ayrıldığı belirlenmiştir. Birinci faktörün varyans değeri %36.4, ikinci faktörün varyans değeri %12.2, iki faktörün toplam varyans değeri ise %48.6 olarak belirtilmiştir.

Ölçeğin güvenirliğini belirlemek amacıyla ise, iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve birinci faktör için 0.91, ikinci faktör için 0.75 değerleri bulunmuştur. Ölçeğin tümü için Cronbach Alpha katsayısı 0.90 değerinde bulunurken, maddelerden her birinden alınan puanlardan, her biri ile toplam puan arasındaki korelasyon 0.30’un üzerindedir (Aslan, 2006). Yapılan bu çalışmada ise, “Mesleki Doyum Ölçeği” Cronbach Alpha katsayısı 0.87 bulunmuştur.

### **3.7 Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 24.0 paket programı ile çözümlenmiştir.

Öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”ne (Taş, Çelik, Tomul, 2007) ve “Mesleki Doyum Ölçeği”ne (Kuzgun, Sevim, Hamamcı, 2005) verdikleri yanıtların dağılımının saptanmasında frekans analizi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar frekans dağılım tabloları ile gösterilmiştir. Ayrıca

öğretmenlerin ölçeklerde yer alan önermelerden aldıkları puanlara ait ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları toplam puanlara ait ortalama, standart sapma, medyan (ortanca) en küçük ve en büyük değer gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanların karşılaştırılmasında kullanılacak olan testlerin belirlenmesi maksadıyla, puanların normal dağılıma uyumu Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile test edilmiş ve normal dağılıma uymadığı saptanmıştır. Bu sebeple araştırmada parametrik olmayan (nonparametrik) hipotez testleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanların karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi, yaş gruplarına ve mesleki hizmet yıllarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucundan istatistiksel olarak anlamlı fark çıkması halinde, farkın hangi kategorilerden kaynaklandığı Mann-Whitney U testi ile belirlenmiştir. Öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanlar arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla yapılan Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin Liderlik Tarzları Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların Mesleki Doyum Ölçeği puanlarına yordama durumunun incelenmesinde lineer regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan veri analizleri sonucunda ulaşılan değerlerin anlamlı olup olmadığını saptamak amacıyla “p” değeri olan test istatistiği değerinin anlamlılık düzeyi 0.05 ( $p > 0.05$ ), ( $p < 0.05$ ) olarak belirlenmiştir.

### 3.8 Etik Konular

Araştırmanın etik olabilmesi için, gereken izinlerin kurallara ve yasalara uygun şekilde alınması gerekmektedir. Araştırmanın, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında etik bir şekilde yapılabilmesi için;

1. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü”nden (Ek 5) ve “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Müdürlüğü”nden (Ek 6) gereken izinler alınmıştır.
2. Doğu Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulundan gereken izinler alınmıştır. (Ek 7)

Gerekten izinler alındıktan sonra;

1. Ölçeklerin uygulanacağı örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere, araştırmanın amacını net bir şekilde ortaya koyan ve belirten, bilgilendirilmiş onam formu (Ek 1) dağıtılmış ve ardından ölçekler (Ek 3 ve Ek 4) dağıtılmıştır.
2. Veri toplama aracı olan ölçeklerin cevaplanması esnasında, katılımın gönüllülük esaslarına dayalı olduğu ve her hangi bir zorlama olmadığı açık ve net bir şekilde öğretmenlere bildirilmiştir.
3. Veri toplama araçlarının sadece çalışmanın amacı için kullanılacağı ve başka herhangi kurum, kuruluş veya makamla paylaşılmayacağı öğretmenlere açık ve net bir şekilde bildirilmiştir.

## Bölüm 4

### BULGULAR

Çalışmada yer alan bulgular bölümünün amacı, çalışmanın giriş bölümünde yer alan araştırma sorularının sonuçlarını; “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği” aracılığıyla ulaşılan veriler kullanılarak, istatistiksel yöntemler ile ifade etmektir.

Tablo 3. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri (N=76)

|                            | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|----------------------------|----------|-----------|
| <b>Yaş Grubu</b>           |          |           |
| 39 yaş ve altı             | 23       | 30,26     |
| 40-49 yaş arası            | 31       | 40,79     |
| 50 yaş ve üstü             | 22       | 28,95     |
| <b>Cinsiyet</b>            |          |           |
| Erkek                      | 27       | 35,53     |
| Kadın                      | 49       | 64,47     |
| <b>Mesleki Hizmet Yılı</b> |          |           |
| 6-10 yıl                   | 14       | 18,42     |
| 11-20 yıl arası            | 22       | 28,95     |
| 21 yıl ve üzeri            | 40       | 52,63     |

Tablo 3’de araştırmaya katılan KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”ne (Taş, Çelik, Tomul, 2007) ve “Mesleki Doyum Ölçeği”ne (Kuzgun, Sevim, Hamamcı, 2005) verdikleri yanıtların dağılımının saptanmasında frekans analizi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar frekans dağılım tabloları ile gösterilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %30,26'sının 39 yaş ve altı, %40,79'unun 40-49 yaş arası ve %28,95'inin 50 yaş ve üzeri yaş grubunda yer aldığı, %35,53'ünün erkek ve %64,47'sinin kadın olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin %18,42'sinin 6-10 yıl arası, %28,95'inin 11-20 yıl arası ve %52,63'ünün 21 yıl ve üzeri mesleki hizmet yılına sahip olduğu görülmüştür.

Aşağıda, öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanların normal dağılıma uyumunun belirlenmesi amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk test sonuçları ve QQ Plot Grafiği verilmiştir.

Tablo 4. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testleri Sonuçları

|                           | Kolmogorov-Smirnov(a) |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|---------------------------|-----------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|                           | Statistic             | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig.  |
| Otokratik Liderlik        | 0,171                 | 76 | 0,000 | 0,960        | 76 | 0,018 |
| Demokratik Liderlik       | 0,115                 | 76 | 0,014 | 0,919        | 76 | 0,000 |
| Serbest Bırakıcı Liderlik | 0,182                 | 76 | 0,000 | 0,915        | 76 | 0,000 |
| Dönüşümcü Liderlik        | 0,125                 | 76 | 0,005 | 0,922        | 76 | 0,000 |
| Etkileşimci Liderlik      | 0,103                 | 76 | 0,043 | 0,940        | 76 | 0,000 |
| Mesleki Doyum Ölçeği      | 0,141                 | 76 | 0,001 | 0,941        | 76 | 0,002 |

**Araştırma Sorusu 1:** “KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre, okul yöneticileri ne düzeyde;

- otokratik liderlik tarzı davranış,
- demokratik liderlik tarzı davranış,
- serbest bırakıcı liderlik tarzı davranış,
- dönüşümcü liderlik tarzı davranış,
- etkileşimci liderlik tarzı davranış, sergilemektedir?” sorusuna yanıt bulmak için ilk olarak, KKTC Gazimağusa ilçesinde görev yapan öğretmenlerin

“Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nden aldıkları puanların normal dağılıma uyumunu saptamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış ve normal dağılıma uymadığı saptanmıştır. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nden aldıkları puanlara ait ortalama, standart sapma, medyan (ortanca), en küçük ve en büyük değer gibi tanımlayıcı istatistikler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılamış Oldukları Liderlik Tarzı (N=76), Araştırma Sorusu 1’in Cevabı

|                                  | <b>n</b> | $\bar{x}$ | <b>s</b> | <b>Medyan</b> | <b>Min</b> | <b>Max</b> |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|---------------|------------|------------|
| <b>Otokratik Liderlik</b>        | 76       | 2,80      | 0,90     | 2,55          | 1,10       | 4,90       |
| <b>Demokratik Liderlik</b>       | 76       | 3,94      | 0,85     | 4,12          | 1,00       | 5,00       |
| <b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b> | 76       | 3,21      | 0,43     | 3,18          | 2,45       | 4,00       |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b>        | 76       | 3,74      | 0,94     | 3,93          | 1,27       | 5,00       |
| <b>Etkileşimci Liderlik</b>      | 76       | 3,28      | 0,65     | 3,30          | 1,40       | 4,80       |

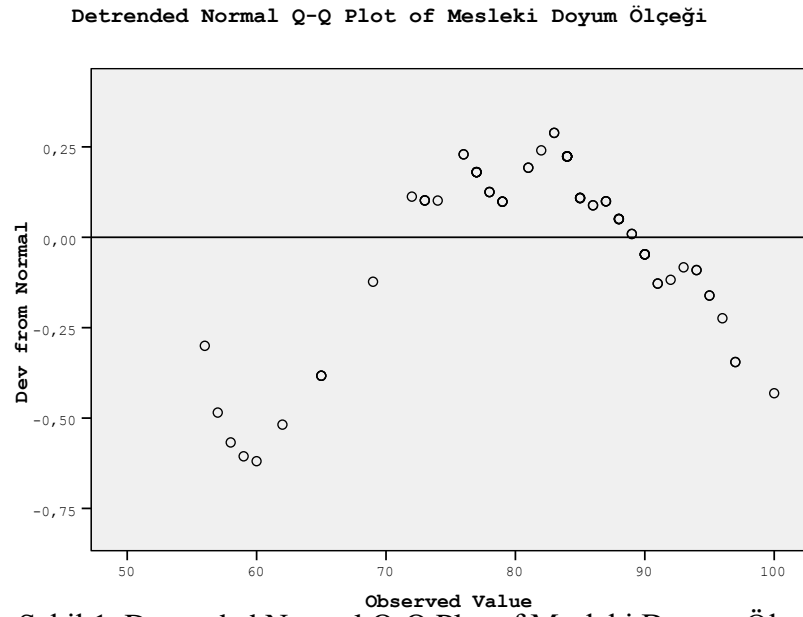
Tablo 5’de, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin en üst seviyede sergilemiş oldukları ve KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin en üst seviyede algılamış oldukları liderlik tarzının hangi liderlik tarzı olduğu saptanmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin liderlik tarzı davranış ölçeğinde yer alan Otokratik Liderlik alt boyutundaki önermelere vermiş oldukları cevaplar “ara-sıra” şeklinde; Demokratik Liderlik alt boyutundaki önermelere vermiş oldukları cevaplar “çoğunlukla” şeklinde; Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutundaki önermelere vermiş oldukları cevaplar “ara sıra” şeklinde; Dönüşümcü Liderlik alt boyutundaki önermelere vermiş oldukları cevaplar “çoğunlukla” şeklinde ve Etkileşimci Liderlik

alt boyutunda yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar “ara-sıra” şeklinde yanıt verdikleri saptanmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan otokratik liderlik alt boyutundan ortalama  $2,80 \pm 0,90$  puan, demokratik liderlik alt boyutundan ortalama  $3,94 \pm 0,85$  puan, serbest bırakıcı liderlik alt boyutundan ortalama  $3,21 \pm 0,43$  puan, dönüşümcü liderlik alt boyutundan ortalama  $3,74 \pm 0,94$  puan ve etkileşimci liderlik alt boyutundan ortalama  $3,28 \pm 0,65$  puan aldıkları saptanmıştır. Buna göre araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin genel olarak “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarında yer alan önermeler “çoğunlukla” şeklinde yanıt verdikleri saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekte yer alan otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında yer alan önermelere “ara sıra” şeklinde yanıt verdikleri saptanmıştır.

Tablo 5’de Gazimağusa ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik tarzı davranış ölçeğine vermiş oldukları cevaplar yer almaktadır. Bu cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin tüm liderlik tarzlarına (otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı) ortalama değerin ( $\text{mean}=2.5$ ) üzerinde bir değer verildiği görülmektedir. Öğretmenlerin veri toplama aracı olan “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”ne vermiş oldukları cevaplara göre, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin en çok benimsemiş olduğu ve öğretmenlerin en fazla algılamış olduğu liderlik tarzının, demokratik liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. ( $3.94 > 2.5$ )



Şekil 1. Detrended Normal Q-Q Plot of Mesleki Doyum Ölçeği

**Araştırma Sorusu 2:** “KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin belirtmiş oldukları iş doyum düzeyleri nedir?” sorusuna yanıt bulmak için ilk olarak, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanların normal dağılıma uyumunu saptamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış ve normal dağılıma uymadığı saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanların normal dağılıma uymadığını göstermek amacıyla QQ Plot Grafiği verilmiştir (Şekil 1). KKTC Gazimağusa ilçesinde görev yapan öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanlara ait ortalama, standart sapma, medyan (ortanca), en küçük ve en büyük değer gibi tanımlayıcı istatistikler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”ne Vermiş Oldukları Yanıtlar İle Belirlenen İş Doyum Düzeyleri (N=76), Araştırma Sorusu 2’nin Cevabı

|                                                                                            | $\bar{x}$    | s            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1.Bir kez daha dünyaya gelseniz aynı mesleğe girmek ister misiniz?                         | 4,22         | 1,04         |
| 2.Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?                                        | 4,68         | 0,72         |
| 3.Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?                                                  | 4,14         | 1,05         |
| 4.Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz olur mu?                                  | 2,28         | 1,20         |
| 5.Mesleğinizin gelişmenize olanak verdiğini düşünüyor musunuz?                             | 3,86         | 1,12         |
| 6.İş yerinize hevesle gelir misiniz?                                                       | 4,28         | 0,72         |
| 7.İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?                                | 4,50         | 0,79         |
| 8.İş yerinizde aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?                             | 4,55         | 0,76         |
| 9.İş günü sonunda kendinizi mutsuz ve bıkkın hisseder misiniz?                             | 2,34         | 0,76         |
| 10.Fırsatını bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür müsünüz?                          | 1,71         | 1,03         |
| 11.Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?                                 | 1,84         | 0,99         |
| 12.Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onların işlerini nasıl yaptıklarını sorar mısınız? | 3,50         | 1,19         |
| 13.Mesleki bilginizi artırmak için seminerlere, kongrelere katılır mısınız?                | 3,91         | 0,98         |
| 14.İş yerinde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?                                | 2,86         | 0,89         |
| 15.İşinizin yeteneklerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?                              | 4,25         | 0,90         |
| 16.Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?                                            | 4,01         | 0,93         |
| 17.Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor musunuz?              | 4,14         | 0,84         |
| 18.İşinizin ilgililerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?                               | 4,28         | 0,90         |
| 19.Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?                                    | 1,71         | 0,88         |
| 20.Meslek bilgilerinizi artırmaya yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?                  | 4,13         | 0,96         |
| <b>Mesleki Doyum</b>                                                                       | <b>81,72</b> | <b>10,18</b> |

Tablo 6’da, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”ne vermiş oldukları yanıtların dağılımı verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”nde yer alan olumlu sorulara genel olarak “çoğunlukla”, olumsuz sorulara ise “nadiren” şeklinde yanıt verdikleri saptanmıştır.

Tablo 6’da, araştırma sorusu 2’ye yanıt bulmak amacıyla, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”deki 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmış maddelere vermiş oldukları yanıtlar analiz edilmiş ve ölçeğin en yüksek puanı olan 100 puan üzerinden toplanan ortalama

değer ve standart sapmaları alınmıştır. En yüksek puanı 100 puan olan ölçeğin ortalama puanı 50 puan olarak belirlenmiş ve 50 puan olan kesme noktasının altı, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin düşük olduğunu, 50 puan olan kesme noktasının üstü ise, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği'ne vermiş oldukları yanıtların ortalama değerinin %81.72 olarak belirlenmesi, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

**Araştırma Sorusu 3:** “KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri a) cinsiyet, b) yaş ve c) hizmet yılına göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulmak için ilk olarak, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanların normal dağılıma uyumunu saptamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış ve normal dağılıma uymadığı saptanmıştır. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin a) cinsiyet, b) yaş ve c) hizmet yılına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin değerler verilmiştir. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin a) cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış; b) yaş ve c) hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla ise Kruskal-Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 7. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (N=76), Araştırma Sorusu 3’ün Cevabı

|                      | Cinsiyet | n  | $\bar{x}$ | s     | Medyan | Sıra Ort. | Z      | p     |
|----------------------|----------|----|-----------|-------|--------|-----------|--------|-------|
| <b>Mesleki Doyum</b> | Erkek    | 27 | 80,37     | 10,15 | 82,00  | 35,61     | -0,848 | 0,397 |
| <b>Ölçeği</b>        | Kadın    | 49 | 82,47     | 10,22 | 84,00  | 40,09     |        |       |

Tablo 7’de, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin değerler verilmiştir.

KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış ve araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Kadın ve erkek öğretmenlerin mesleki doyum puanları benzerdir.

Tablo 8. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (N=76), Araştırma Sorusu 3’ün Cevabı

|                | Yaş Grubu       | n  | $\bar{x}$ | s     | Medyan | Sıra Ort. | $X^2$ | p     |
|----------------|-----------------|----|-----------|-------|--------|-----------|-------|-------|
| <b>Mesleki</b> | 39 yaş ve altı  | 23 | 82,91     | 10,70 | 85,00  | 42,04     | 3,463 | 0,177 |
| <b>Doyum</b>   | 40-49 yaş arası | 31 | 78,74     | 11,22 | 83,00  | 32,84     |       |       |
| <b>Ölçeği</b>  | 50 yaş ve üstü  | 22 | 84,68     | 6,83  | 84,50  | 42,77     |       |       |

Tablo 8’de, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin değerler verilmiştir.

KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 9. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Hizmet Yıllarına Göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (N=76), Araştırma Sorusu 3’ün Cevabı

|                | M. Hizmet Yılı  | n  | $\bar{x}$ | s     | Medyan | Sıra Ort. | $X^2$ | p     |
|----------------|-----------------|----|-----------|-------|--------|-----------|-------|-------|
| <b>Mesleki</b> | 6-10 yıl        | 14 | 84,50     | 10,15 | 87,00  | 46,36     | 2,466 | 0,291 |
| <b>Doyum</b>   | 11-15 yıl       | 22 | 81,86     | 9,72  | 84,50  | 38,75     |       |       |
| <b>Ölçeği</b>  | 21 yıl ve üzeri | 40 | 80,68     | 10,50 | 83,00  | 35,61     |       |       |

Tablo 9’da, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin mesleki hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin değerler verilmiştir.

KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin mesleki hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki hizmet yıllarına göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

6-10 yıl arası mesleki hizmet yılına sahip öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanlar, diğer öğretmenlere göre yüksek olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

Aşağıda belirtilmiş olan Tablo 9’da, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki

Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanlar arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişki (N=76)

|                                  |   | Otokratik Liderlik | Demokratik Liderlik | Serbest Bırakıcı Liderlik | Dönüşümcü Liderlik | Etkileşimci Liderlik | Mesleki Doyum Ölçeği |
|----------------------------------|---|--------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Otokratik Liderlik</b>        | r | 1,000              | -0,340              | -0,269                    | -0,509             | -0,129               | -0,064               |
|                                  | p |                    | 0,003*              | 0,019*                    | 0,000*             | 0,265                | 0,584                |
| <b>Demokratik Liderlik</b>       | r |                    | 1,000               | 0,415                     | 0,775              | 0,670                | 0,277                |
|                                  | p |                    |                     | 0,000*                    | 0,000*             | 0,000*               | 0,015*               |
| <b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b> | r |                    |                     | 1,000                     | 0,379              | 0,267                | 0,198                |
|                                  | p |                    |                     |                           | 0,001*             | 0,020*               | 0,086                |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b>        | r |                    |                     |                           | 1,000              | 0,646                | 0,269                |
|                                  | p |                    |                     |                           |                    | 0,000*               | 0,019*               |
| <b>Etkileşimci Liderlik</b>      | r |                    |                     |                           |                    | 1,000                | -0,014               |
|                                  | p |                    |                     |                           |                    |                      | 0,904                |
| <b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>      | r |                    |                     |                           |                    |                      | 1,000                |
|                                  | p |                    |                     |                           |                    |                      |                      |

\* $p < 0,05$

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan otokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar ile demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Öğretmenlerin otokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar azalmaktadır.

Öğretmenlerin demokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar ile serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü korelasyonlar olduğu tespit edilmiş olup, öğretmenlerin otokratik liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar da artmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekte yer alan serbest bırakıcı liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu korelasyonlar pozitif yönlü olup, öğretmenlerin liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arttıkça dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar da artmaktadır.

Öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar ile etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar artarken etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar da artmaktadır.

Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar ile “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu korelasyonlar pozitif yönlü olup, öğretmenlerin Liderlik tarzları ölçeğinde yer alan demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanlar da artmaktadır.

**Araştırma Sorusu 4:** “KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan liderlik tarzları, öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini ne derece yordamaktadır?” sorusuna yanıt bulmak için ilk olarak, KKTC Gazimağusa ilçesinde görev yapan öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanların normal dağılıma uyumunu saptamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış ve normal dağılıma uymadığı saptanmıştır. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanların yordanmasına ilişkin lineer regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. KKTC Gazimağusa İlçesi Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden Aldıkları Puanların Yordamasına İlişkin Regresyon Modeli (N=76), Araştırma Sorusu 4’ün Cevabı:

|                           | Standardize Olmayan |       | Standardize |        |        |         |         |
|---------------------------|---------------------|-------|-------------|--------|--------|---------|---------|
|                           | Katsayılar          |       | Katsayılar  | t      | p      | İkili r | Kısmi R |
|                           | B                   | S.H.  | Beta        |        |        |         |         |
| (Sabit)                   | 64,74               | 10,59 |             | 6,115  | 0,000* |         |         |
| Otokratik Liderlik        | 2,90                | 1,49  | 0,26        | 1,951  | 0,055  | 0,23    | 0,21    |
| Demokratik Liderlik       | 1,99                | 2,55  | 0,17        | 0,782  | 0,437  | 0,09    | 0,08    |
| Serbest Bırakıcı Liderlik | 1,35                | 2,86  | 0,06        | 0,473  | 0,638  | 0,06    | 0,05    |
| Dönüşümcü Liderlik        | 6,47                | 2,42  | 0,60        | 2,675  | 0,009* | 0,30    | 0,29    |
| Etkileşimci Liderlik      | -8,40               | 2,79  | -0,54       | -3,006 | 0,004* | -0,34   | -0,32   |

$F(5;3,29, p=0,01), R^2=0,13$

\* $p<0,05$

Tablo 11, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanların yordamasına ilişkin sonuçları ifade etmektedir.

Tablo 11 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarından aldıkları puanların “Mesleki Doyum Ölçeği” puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı ve mesleki doyum puanlarına ait varyansın %13’ünü açıkladığı tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Buna göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması mesleki doyum puanlarını 6,47 birim artırmakta, etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması ise mesleki doyum puanlarını 8,40 birim azaltmaktadır. ( $Y_i = 64,74 + 6,47 (X_{\text{dönüşümcü}}) - 8,40 (X_{\text{etkileşimci}}) + e_i$ )

## Bölüm 5

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş doyumuna etkisi ile ilgili elde edilen bulguların sonuçları, tartışmaları ve sonuçlarla ilişkili öneriler sunulmuştur.

#### 5.1 Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş doyumuna etkisi ile ilgili elde edilen bulguların sonuçları ve bu sonuçlara dair tartışmalar sunulmuştur.

*Araştırma Sorusu 1, Sonuç ve Tartışma:*

1. Bulgularda sunulan liderlik tabloları incelendiğinde, öğretmenlerin “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”ne vermiş oldukları cevaplara göre; Otokratik Liderlik alt boyutundaki önermelere genel olarak “ara-sıra” şeklinde yanıt verdikleri, Demokratik Liderlik alt boyutundaki önermelere genel olarak “çoğunlukla” şeklinde yanıt verdikleri, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutundaki önermelere genel olarak “ara sıra” şeklinde yanıt verdikleri, Dönüşümcü Liderlik alt boyutundaki önermelere “çoğunlukla” şeklinde yanıt verdikleri ve Etkileşimci Liderlik alt boyutunda yer alan önermelere genel olarak “ara-sıra” şeklinde yanıt verdikleri sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerin veri toplama aracı olan “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”ne vermiş oldukları cevaplara göre, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim

okullarında görev yapan öğretmenlerin en fazla algılamış oldukları liderlik tarzının, demokratik liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. ( $\bar{x}$ : 3.94 > 2.5,  $s$ : 0.85)

KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin en fazla algılamış oldukları liderlik tarzının, demokratik liderlik tarzı olarak belirlenmesinin, KKTC’nde benimsenmekte olan demokrasi anlayışından ve KKTC okulları bünyesinde barınan demokratik insan ilişkilerinden kaynaklanmakta olduğu; okul müdürlerinin ise bu anlayışlar doğrultusunda demokratik liderlik tarzı sergilemekte olduğu düşünülebilir.

Yapılan yazın taramasında, Canbolat (2016)’ın yapmış olduğu çalışmada, ankete katılım gösteren çalışanların otokratik liderlik tarzını algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Canbolat (2016)’ın çalışma sonucunda ve yapılan “KKTC Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” çalışması sonucunda çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının farklılık göstermesinin bir çok nedeni olabilir. Bunlardan bir tanesi, çalışılan örneklem grubunun ve çalışma alanlarının farklılık gösterebileceği, diğeri ise konuların çalışılmış olduğu ülkenin toplumsal değerler açısından farklılık gösterebileceği olabilmesidir.

#### *Araştırma Sorusu 2, Sonuç ve Tartışma:*

2. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”nde yer alan olumlu sorulara genel olarak “çoğunlukla”, olumsuz sorulara ise “nadiren” şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puan ortalamasında görülen değerlere (en yüksek puan 100) göre, öğretmenlerin mesleki doyumlarının yüksek seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. ( $\bar{x}$ : 81.72,  $s$ : 10.18)

KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin sergilemiş oldukları ve öğretmenlerin de algılamış oldukları liderlik tarzlarının, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarını herhangi bir şekilde olumsuz olarak etkilemediği sonucu elde edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada elde edilen bu sonuca benzer olarak; Yılmaz ve Ceylan (2011) yapmış oldukları çalışmada benzer bir sonuca ulaşmışlar ve ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranış düzeylerinin, öğretmenlerin iş doyum seviyelerini ne derecede etkilediğini belirlemek amacıyla Türkiye Cumhuriyeti, Samsun il merkezi içerisinde yer alan ilköğretim okullarında yapmış oldukları çalışma sonucunda, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzı davranışların, öğretmenlerin iş doyumlarına herhangi olumsuz bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Yapılan bu çalışmanın sonuçları ile başka ülkelerde yapılan çalışmaların sonuçları arasında ortaya çıkan benzerliğin nedeni, KKTC ve diğer ülkelerde bulunan yöneticilerde demokratik anlayışın hızla benimsenmesi gösterilebilir.

#### *Araştırma Sorusu 3, Sonuç ve Tartışma:*

3. a) KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasındaki farkın benzerlik gösterdiği ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu belirtilmiştir. ( $p>0,05$ ). Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009) yapılan bu çalışmadan farklı bir sonuç elde etmişler ve yapmış oldukları çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılamış oldukları liderlik tarzı davranışları ile iş doyum seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Sonuç olarak öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tesbit edilmiştir (Yılmaz ve

Ceylan, 2011). Yılmaz ve Ceylan (2011) tarafından yapılan çalışma sonucunda, öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkması, araştırmaya katılım gösteren örneklem sayısının (erkek=423, kadın=381) eşit bir dağılım göstermesinden kaynaklanmak olduğu düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışmaya benzer olarak, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair bir çok çalışmaya rastlanmıştır (Manning, 2002; Moore ve Rudd, 2006; Başdoğan, vd., 2002'den aktaran Çelik, 2017) ve sonuç olarak neredeyse tüm çalışmalarda, yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada da, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasındaki farkın anlamlı olmadığı sonucunun belirtilmesi, çalışmaya katılım gösteren örneklem sayısının (erkek=27 kişi, kadın=49 kişi) eşit bir dağılım göstermemesinden kaynaklanmakta olduğu düşünülebilir.

b) KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonuç olarak tespit edilmiştir. ( $p>0,05$ ). Yapılan bu çalışmada da, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasındaki farkın anlamlı olmadığı sonucunun belirtilmesi, çalışmaya katılım gösteren örneklem sayısının eşit bir dağılım göstermemesinden kaynaklanmakta olduğu düşünülebilir.

Yapılan bu çalışmaya benzer olarak, Canbolat (2016)'ın Türkiye Cumhuriyeti (TC) Çorum İlinde yapmış olduğu, “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları” çalışmasında, çalışmaya katılım gösteren bireylerin yaşları ve algılamış oldukları liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Canbolat, 2016).

Canbolat (2016) tarafından yapılan “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları” konulu çalışmasında belirlenen yaş grupları sonuçları ile, “KKTC Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” konulu çalışmada belirlenen yaş grupları sonuçlarında gözlenen benzerliğin nedenlerinden bir tanesi, KKTC yaş ortalaması ile Türkiye Cumhuriyeti (T.C) yaş ortalamasının benzerlik göstermesi olabilir.

c) KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki hizmet yıllarına göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). 6-10 yıl arası mesleki hizmet yılına sahip öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanlar, diğer öğretmenlere göre yüksek olsa da, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Yapılan “KKTC Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” konulu çalışmada öğretmenlerin mesleki hizmet yıllarına göre “Mesleki Doyum Ölçeği”nden almış oldukları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaması sonucuna ulaşmamasının nedeni olarak, çalışmaya katılım gösteren örneklem sayısının eşit bir dağılım göstermemesinden kaynaklanmakta olduğu gösterilebilir. Yazın taraması incelendiğinde yapılan bu çalışmaya benzer olarak, Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009) yapmış oldukları çalışmasına rastlanmış ve bu çalışmadan daha farklı sonuçlar elde

ettikleri belirlenmiştir. Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009) yapmış oldukları çalışma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılamış oldukları liderlik tarzı davranışları ile iş doyum seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiş ve öğretmen iş doyum seviyeleri ile okul müdürlerinin hizmet yılları (mesleki kıdem) arasında anlamlı bir ilişki olduğu tesbit edilmiştir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulguların farklılık göstermesinin başlıca nedenlerinden bir tanesi, KKTC ve diğer dünya ülkelerinde bulunan mesleki koşulların bir birlerinden tamamen farklı olabilmesidir.

*KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılamış oldukları liderlik tarzları ve iş doyumları arasındaki ilişkiler üzerine, Sonuç ve Tartışma:*

4. KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden toplanan veriler sonrasında yapılan korelasyon analizi sonucunda ilk olarak “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan Otokratik Liderlik Tarzı, Demokratik Liderlik Tarzı, Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı, Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Etkileşimci Liderlik Tarzı alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiye bakılmış ve ardından “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği” arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan liderlik tarzlarının tümünde, (otokratik liderlik tarzı hariç) bir birleri ile anlamlı ve pozitif yönde ilişki (korelasyon) olduğu saptanmıştır. Sadece otokratik liderlik tarzı ile ölçekte yer alan diğer liderlik tarzı alt boyutları arasında negative yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan bu çalışmada KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılamış oldukları liderlik

tarzları ve iş doyumları ilişkisini ortaya koymak üzere, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve “Mesleki Doyum Ölçeği” arasında gerekli istatistik analizler (korelasyon analizi) yapılmış ve sonuç olarak, “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği”nde yer alan demokratik liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzı alt boyutlarının mesleki doyum ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu çalışma sonucunda, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin demokratik liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzıyla öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif (olumlu) bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bunun başlıca nedenleri arasında, KKTC ortaöğretim okul müdürlerinin demokrasiye dair yönetim anlayışı, yenilikçi yönetim anlayışı ve çalışan motivasyonlarını yükseltmeye yönelik bir anlayış benimsemiş olabilmeleridir.

Aynı şekilde, Webb (2009) yapmış olduğu çalışmada bu çalışmaya benzer sonuçlar elde etmiş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının, çalışanların iş doyumlarını ne derecede etkilediğini belirlemek amacıyla Kuzey Amerika’ da bulunan Hristiyan kolejlerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif (olumlu) yönde, güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Erkan, 2009’dan aktaran Ağırdaş, 2014).

#### *Araştırma Sorusu 4, Sonuç ve Tartışma:*

5. Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarından aldıkları puanların mesleki doyum ölçeği puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı ve mesleki doyum puanlarına ait varyansın %13’ünü açıkladığı tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bunun başlıca nedenleri olarak, KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçi

yönetim anlayışına dayanması; etkileşimci liderlik tarzının ise gelenekçi yönetim anlayışına dayanması sonucu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının öğretmen iş doyumlarını yordadığı düşünülebilir.

Buna göre KKTC Gazimağusa ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması mesleki doyum puanlarını 6,47 birim artırmakta, etkileşimci liderlik alt boyutundan aldıkları puanların 1 birim artması ise mesleki doyum puanlarını 8,40 birim azaltmakta olduğu ifade edilmektedir.

## 5.2 Öneriler

Bu bölümde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş doyumuna etkisi ile ilgili elde edilen bulguların sonuçları ve bu sonuçlarla ilişkili öneriler sunulmuştur.

1. Yapılan bu çalışmada KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Bu çalışmadan sonra yapılacak olan çalışmalarda, otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzlarının yanında daha farklı liderlik tarzlarının incelenip araştırılması önerilmektedir.
2. Yapılan bu çalışmada, KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılamış oldukları en çok kullanılan liderlik tarzının, demokratik liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. İstatistiksel analizler sonucunda ortaya çıkan değerlerde görüldüğü üzere; öğretmenlerin en az algılamış oldukları liderlik tarzı ise

otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzı olmuştur. Serbest bırakıcı liderlik tarzının, öğretmenlerin kendilerini geliştirme açısından etkili olduğu; bu nedenden dolayı okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik tarzını daha fazla benimsemeleri gerektiği önerilmektedir.

3. Yapılan bu çalışmada örneklem grubu olarak KKTC Gazimağusa ortaöğretim okulları seçilmiştir. Yapılan bu çalışma sonrası yapılacak olan çalışmalarda örneklem grubunun farklılaşması; diğer ilçeler veya tüm KKTC okullarında görev yapan öğretmenlerin örneklem grubu olarak belirlenmesi önerilmektedir.
4. Üniversitelerde yapılan yüksek lisans veya doktora tez araştırmaları için KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin bu tür araştırmalara karşı biraz daha fazla duyarlı olmaları gerektiğini ve bu tür araştırmalara biraz daha fazla katılımcı olmaları gerektiğini düşünmekteyim.
5. KKTC ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere dağıtılan ve geri dönüş sağlanan ölçek sayısı dikkate alındığında, öğretmenlerin bu tür araştırmalara karşı duyarlı ve katılımcı olmadıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerin bu tür çalışmalara karşı duyarlılıklarını ve katılımcılıklarını artırmak amacıyla KKTC Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ) Eğitim Fakültesi veya KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın, yapılan araştırma sonuçlarını okullara, okul müdürlerine veya öğretmenlere ulaştırması ve/veya okulları, okul müdürlerini ve de öğretmenleri çalışmanın sonuçları hakkında haberdar etmesi önerilmektedir.
6. KKTC üniversitelerinde, KKTC ile ilgili yapılan çalışmaların raflarda kalmaması, an azından yapılan çalışmaların özetlerinin Yükseköğretim

Planlama, Denetleme, Akreditasyon ve Koordinasyon Kurulu (YÖDAK) ve KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından çıkarılan bir yayın aracılığı ile tüm üniversitelere ve okullara duyurulması gerektiği önerilmektedir.

7. Yapılan bu çalışmada, araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu çalışmadan sonra bu alanda yapılacak olan çalışmaların nitel araştırma yöntemleri veya karma (nicel + nitel) araştırma yöntemleri kullanılarak yapılması önerilmektedir.
8. Yapılan bu çalışmada, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Gazimağusa ilçesinde yer alan devlet okulları, çalışma evrenini oluşturmuştur. Bu çalışmadan sonra bu alanda yapılacak olan çalışmaların çalışma evrenini veya örneklemini, Gazimağusa özel okullarının veya Gazimağusa devlet ve özel okullarının oluşturması önerilmektedir.
9. Yapılan, “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli çalışmanın gelecekte yapılacak olan çalışmalar için kaynak olacağı ve araştırmacıların yapılan bu çalışmadan yararlanabileceği önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

Adalan, H. Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Nişantaşı Üniversitesi.

Adıyaman, S. (2015). Ortaokullardaki yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki, Batman ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep, 18-20.

Ağırdas, Y. (2014). Resmi Liselerde Dağıtımcı Liderlik İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak İncelenmesi (Çorum Örneği). Yüksek Lisans Tezi, T.C. Okan Üniversitesi.

Aksel, İ. (2003). İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama. Denizli: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

Aksoy, K. (2018). Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2018.

Arıkan, S. (2003). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5/1, 1-19.

Arslan, B. (2015). Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi, T.C Baykent Üniversitesi.

Aslan, H. (2006). Çalışanların iş doyumu düzeylerine depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.

Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.10, ss.1-40.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik Türleri” Ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim kurumları yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 74-77.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. Erşahan, B. & Kefe, İ. (2013). “Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3, S.2, 71-84.

Balcı, A. (1985). Eğitim yöneticisinin iş doyumu. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.

Balekoğlu, F. (1992). Yönetim Teorilerindeki Gelişmeler Ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations, Free Press, New York.

Bass, M. B. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Num.18 (3), pp.19-36.

Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Örnekleme yöntemleri*.

Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilkin çalışan algıları*, Çedaş Grup Şirketleri örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi

Ceylan, A., Keskin, H. & Eren, Ş. (2005) *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma*. *Yönetim*, 16 (51), 32-42

Çarıkçı, İ. & Oksay, A. (2004). *Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri*. *Hastane çalışanları üzerine bir araştırma*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 157-172.

Çelik, G. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Avrasya Üniversitesi.

Demirci, M. K. (1998). Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi, Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Dinçer Ö. & Fidan Y. (1996). İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Doğanay A. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Durukan, K. (2017). İş Doyumunu Etkileyen Faktörler (Denizli Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği). Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi.

Ekici, K. M. (2006). Vizyoner Liderlik, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Eğimli, T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3).

Eğimli, A. T. (2010). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3).

Eren, E. (1984). “Yönetim Psikolojisi”. İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3182, İstanbul.

Eren, E. (1991). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hili.

Gökçe, G. & Ali Ş. (2001). Örgütte Liderlik, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları, ss.85-136.

Gündüz, G. O. (2016). Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28(28), 531-548.

Izgar, H. (2000). “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Bornout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi.

Kıbrıs Türk Orta Eğitim Öğretmenler Sendikası [KTOEÖS], 2015-2016.

Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış) İstanbul, 1995.

Kuzgun, Y., Sevim, A. S., & Hamamcı, Z. (2005). Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi. Rehberlik ve Psikolojik Danışmada Kullanılan Ölçme Araçları Dizisi, 1, 81-87

Küçük, S. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Özsalmanlı, A. Y. (2003). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, D.E.Ü İ.İ.B.F Kamu Yönetimi Bölümü, ss.137-148.

Peker Ö. & Aytürk N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi, Ankara.

Recepoğlu, E., & Ülker Tümlü, G. (2016). Üniversite Akademik Personelinin Mesleki Ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. T.C Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 23 (4), 1851-1868.

Rençber, Y. S. (2012). Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Fırat Üniversitesi.

Sancar, M. (2012). Centralized Education Bureauracy and Leadership. Eğitim Araştırmaları, Eurasian Journal of Education Research, 49/A, 103-120

Sancar, M. (2013). State School Principals’ Perceived Leadership Behaviors In Relation to English Language and Other Subject Area Teachers’ Job Satisfaction in TRNC.

Sancar, M. (2018). Eğitim Politikaları ve Okul Yönetimi Ders Kitabı. Ss. 12-33

Saraman, T. (2017). Liderlik Yaklaşımı ve Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi'nde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, T.C Bartın Üniversitesi.

Serinkan, C. (2002). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi", Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, 1-2, 73-89.

Şengül, A. (2008). İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi.

Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.

Tan, N. (2003). Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, T.C Ankara Gazi Üniversitesi.

Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2):85-98

Telef, B. (2014). The Study of Teachers' Self-Efficacy, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Burnout. İlköğretim Online, 10 (1), 91-108.

Tengilimioğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, ss. 1-16.

Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi. Mevzuat Dergisi, 7(75).

Tütüncü, Ö. & Küçükusta, D. (2008). “Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon”, 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme-İzmir, 2124 Şubat 2008.

Uyguç, N. Duygulu, E. & Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 589). Nevşehir.

Yeniçeri, Ö. & Seçkin, Z. (2011). Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2011. Sayı 29 (97-118).

Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(2), 277-394.

## **EKLER**

## **Ek 1: Bilgilendirilmiş Onam Formu**

Doğu Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar danışmanlığında yaptığım “KKTC Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının, Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli tez çalışmasına katılımınız ve anketlerdeki soruları içtenlikle cevaplamanızın çalışmam için çok önemli olduğunu belirtmek isterim. Çalışmanın amacı, ortaöğretim müdürlerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş doyumunu ne düzeyde etkilediğini belirlemektir. Araştırma için vereceğiniz tüm bilgilerin gönüllülük esasına dayalı olduğunu ve dilediğiniz zaman çalışmayı sonlandırabileceğinizi belirtmek isterim. Bu bilgilerin sadece araştırma sırasında kullanılacağını ve başka hiçbir kurum veya makamla paylaşılmayacağını da belirtmek isterim. Yapılacak olan çalışma için, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından anketlerin kullanımı hususunda hiçbir sakınca görülmemiş, gerekli izin belgesi okul yönetimine sunulacaktır.

İletmek istediğiniz soru, öneri veya şikâyet olursa benimle veya tez danışmanımla Yrd. Doç. Dr. Mine SANCAR ile iletişime geçebilirsiniz. İletişime geçebilmek için:

**İsmet MİHMAT**

**Mine SANCAR**

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Yöneticisi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Fakültesi

Eğitim Fakültesi

Doğu Akdeniz Üniversitesi

Doğu Akdeniz Üniversitesi

Tel: 0392 630 13 48

Tel: 0392 630 14 20

E-posta:16500291@students.emu.edu.tr

**Katılımcı Bilgi Formu’nu okuyup anladığımı ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ettiğimi aşağıdaki imza ile beyan ederim.**

Katılımcı, İsim:

Soyisim:

İmza:

## Ek 2: Kişisel Bilgi Formu

Aşağıda sizi tanımaya yönelik bazı sorular bulunmaktadır. Her soru için size uygun cevaba (X) işareti koyarak soruları cevaplandırınız.

Yaş:.....

Cinsiyet:      Erkek      Kadın

☐      ☐

Meslekteki Hizmet Yılı:    1-5      6-10      11-15      16-20      21 ve üzeri...

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

### Ek 3: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Lütfen seçeneklerden size en uygun olanını (X) ile işaretleyerek belirtiniz. (Her soru için lütfen sadece tek bir cevap işaretleyiniz.)

|     | Okul Yöneticimiz;                                               | Her zaman | Çoğunlukla | Arasıra | Nadiren | Hiç |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----------|------------|---------|---------|-----|
|     | <b>OTOKRATİK LİDERLİK</b>                                       |           |            |         |         |     |
| 1.  | emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.                         |           |            |         |         |     |
| 2.  | karar alma yetkisine sahip tek kişidir.                         |           |            |         |         |     |
| 3.  | güç kaynağı olarak cezayı kullanır.                             |           |            |         |         |     |
| 4.  | için önemli olan verimliliklerdir.                              |           |            |         |         |     |
| 5.  | kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.                       |           |            |         |         |     |
| 6.  | çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.                     |           |            |         |         |     |
| 7.  | yetki devrine karşıdır.                                         |           |            |         |         |     |
| 8.  | yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.         |           |            |         |         |     |
| 9.  | çalışanları yakından takip eder.                                |           |            |         |         |     |
| 10. | eleştirilmeyi sevmez.                                           |           |            |         |         |     |
|     | <b>DEMOKRATİK LİDERLİK</b>                                      |           |            |         |         |     |
| 11. | çalışanları karar alma sürecine katar                           |           |            |         |         |     |
| 12. | çalışanlarla işbirliği yapar.                                   |           |            |         |         |     |
| 13. | iletişim kanallarını açık tutar.                                |           |            |         |         |     |
| 14. | çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.                  |           |            |         |         |     |
| 15. | çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.              |           |            |         |         |     |
| 16. | çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.     |           |            |         |         |     |
| 17. | ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.                        |           |            |         |         |     |
| 18. | çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur. |           |            |         |         |     |
| 19. | sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.                   |           |            |         |         |     |
| 20. | bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.                             |           |            |         |         |     |
| 21. | kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.                   |           |            |         |         |     |
| 22. | yetkiyi alt kademelere aktarır.                                 |           |            |         |         |     |
| 23. | gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.                    |           |            |         |         |     |
|     | <b>SERBEST BIRAKICI LİDER</b>                                   |           |            |         |         |     |
| 24. | amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.               |           |            |         |         |     |
| 25. | çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.                |           |            |         |         |     |
| 26. | çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.                    |           |            |         |         |     |
| 27. | tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.                          |           |            |         |         |     |

|     |                                                                                      |  |  |  |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 28. | işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.                               |  |  |  |  |  |
| 29. | ceza ve ödül sistemini kullanmaz.                                                    |  |  |  |  |  |
| 30. | grubun aldığı kararları uygular.                                                     |  |  |  |  |  |
| 31. | yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.                                    |  |  |  |  |  |
| 32. | grubun çalışmalarına katılmaz.                                                       |  |  |  |  |  |
| 33. | okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.                                |  |  |  |  |  |
| 34. | kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.                                        |  |  |  |  |  |
|     | <b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>                                                            |  |  |  |  |  |
| 35. | çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.                                        |  |  |  |  |  |
| 36. | çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.                                     |  |  |  |  |  |
| 37. | çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.               |  |  |  |  |  |
| 38. | izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.                                   |  |  |  |  |  |
| 39. | farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.                           |  |  |  |  |  |
| 40. | Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir. |  |  |  |  |  |
| 41. | çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.              |  |  |  |  |  |
| 42. | düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.                                     |  |  |  |  |  |
| 43. | büyük beklentiye sahiptir.                                                           |  |  |  |  |  |
| 44. | astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.                     |  |  |  |  |  |
| 45. | okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.                                    |  |  |  |  |  |
| 46. | değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.                    |  |  |  |  |  |
| 47. | okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.                                                |  |  |  |  |  |
| 48. | bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.                                     |  |  |  |  |  |
| 49. | her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.                                      |  |  |  |  |  |
|     | <b>TRANSACTIONAL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK</b>                                          |  |  |  |  |  |
| 50. | yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.              |  |  |  |  |  |
| 51. | süre gelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.                            |  |  |  |  |  |
| 52. | çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.                                        |  |  |  |  |  |
| 53. | geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.                                               |  |  |  |  |  |
| 54. | yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.                         |  |  |  |  |  |
| 55. | gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.                                              |  |  |  |  |  |
| 56. | uzun dönemli görüş açısı yoktur.                                                     |  |  |  |  |  |
| 57. | okul etkililiği ile ilgilenir.                                                       |  |  |  |  |  |
| 58. | sorumlulukları dağıtır.                                                              |  |  |  |  |  |
| 59. | karar almaktan kaçınır.                                                              |  |  |  |  |  |

## Ek 4: Mesleki Doyum Ölçeği

Aşağıda işinize ilişkin bazı sorular bulunmaktadır. **Lütfen seçeneklerden size uygun olanı X ile işaretleyerek belirtin. (Tüm soruları ve her soru için sadece bir cevabı işaretleyiniz.**

|     |                                                                                         | Her zaman | Sık sık | Ara sıra | Nadiren | Hiçbir zaman |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|----------|---------|--------------|
| 1.  | Bir kez daha dünyaya gelseniz aynı mesleğe girmek ister misiniz?                        |           |         |          |         |              |
| 2.  | Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?                                       |           |         |          |         |              |
| 3.  | Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?                                                 |           |         |          |         |              |
| 4.  | Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz olur mu?                                 |           |         |          |         |              |
| 5.  | Mesleğinizin gelişmenize olanak verdiğini düşünüyor musunuz?                            |           |         |          |         |              |
| 6.  | İş yerinize hevesle gelir misiniz?                                                      |           |         |          |         |              |
| 7.  | İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?                               |           |         |          |         |              |
| 8.  | İş yerinizde aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?                            |           |         |          |         |              |
| 9.  | İş günü sonunda kendinizi mutsuz ve bıkkın hisseders misiniz?                           |           |         |          |         |              |
| 10. | Fırsatını bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür müsünüz?                          |           |         |          |         |              |
| 11. | Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?                                 |           |         |          |         |              |
| 12. | Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onların işlerini nasıl yaptıklarını sorar mısınız? |           |         |          |         |              |
| 13. | Mesleki bilginizi artırmak için seminerlere, kongrelere katılır mısınız?                |           |         |          |         |              |
| 14. | İş yerinde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?                                |           |         |          |         |              |
| 15. | İşinizin yeteneklerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?                              |           |         |          |         |              |
| 16. | Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?                                            |           |         |          |         |              |
| 17. | Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor musunuz?              |           |         |          |         |              |
| 18. | İşinizin ilgilerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?                                 |           |         |          |         |              |
| 19. | Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?                                    |           |         |          |         |              |
| 20. | Meslek bilgilerinizi artırmaya yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?                  |           |         |          |         |              |

## Ek 5: KKTC MEB Genel Ortaöğretim Dairesi İzni



**KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ  
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI  
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35-A/17/18- **5403**

07.11.2017

Sayın İsmet Mihmat,

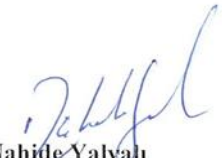
**İlgi:** 03.11.2017 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-17/1829 sayı ve 06.11.2017 tarihli yazısı uyarınca "KKTC Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının, Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi" konulu çalışmanızın araştırma etiği ilkelerine, gizlilik ve gönüllülük esaslarına riayet edilerek uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anketi uygulamadan önce ankete katılacak olanların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, anketin hangi okula ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anketi uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması yasa gereğidir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.

  
**Nahide Yalyalı  
Müdür Muavini  
Ve  
Müdür (V)**

**MH/PC**

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 8187  
Fax (90) (392) 227 8639  
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS

## Ek 6: KKTC MEB Mesleki Teknik Öğretim Dairesi İzni



### KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı:MTÖ.0.00.-13-17/ 2713

08.11.2017

**Sn: İsmet Mihmat**  
**Master Öğrencisi**  
**Doğu Akdeniz Üniversitesi,**

İlgi yazınızda müdürlüğümüze bağlı Dr. Fazıl Küçük Endüstri Meslek Lisesi, Gazimağusa Meslek Lisesi, Gazimağusa Ticaret Lisesi'nde okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik olarak **“K.K.T.C Ortaöğretim okullarında görev yapan okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının, Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”** konulu anket uygulaması yapma isteminde bulundunuz.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür. Ancak;

1.Öğrencilerin, öğretmenlerin ve ailelerin; okul idarecilerinin gözetiminde, çalışmanın amacı ve uygulama süreci hakkında bilgilendirilmesine dikkat edilmelidir. Bu bağlamda; uygulama için gerekli etik ilkeler, yazılı olarak kurum yöneticilerine ve katılımcılara iletilmelidir.

2.Sözkonusu anket uygulaması yapılmadan önce okul müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

3.Keza, anket uygulama çalışmasından sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne de ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.

  
**Aytunç Şirket**  
**Müdür**

 **GH/MK**

**Tel** (90) (392) 228 22 57  
**Fax** (90) (392) 227 87 27  
**E-Mail** meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS

## Ek 7: Etik Kurulu İzni

|                                                                                                                                                      |                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Doğu Akdeniz Üniversitesi</b><br>"Uluslararası Kariyer İçin" | <b>Eastern<br/>Mediterranean<br/>University</b><br>"For Your International Career" | <small>P.K.: 99628 Gazimağusa, KUZEY KIBRIS /<br/>Famagusta, North Cyprus,<br/>via Mersin-10 TURKEY<br/>Tel: (+90) 392 630 1995<br/>Faks/Fax: (+90) 392 630 2919<br/>bayek@emu.edu.tr</small> |
| <small>Etik Kurulu / Ethics Committee</small>                                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |

**Sayı:** ETK00-2017-0294

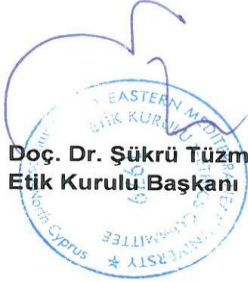
28.12.2017

**Konu:** Etik Kurulu'na Başvurunuz Hk.

Sayın İsmet Mihmat  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun **18.12.2017** tarih ve **2017/51-05** sayılı kararı doğrultusunda **KKTC Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının, Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi** adlı çalışmanızı, Yrd. Doç. Dr. Mine Sancar'ın danışmanlığında araştırmanız, Bilimsel ve Araştırma Etiği açısından uygun bulunmuştur.

Bilginize rica ederim.

  
**Doç. Dr. Şükrü Tüzmen**  
**Etik Kurulu Başkanı**

ŞT/sky.

www.emu.edu.tr